

Република Србија
Министарство унутрашњих послова

Планирање
Доношење одлука
Спровођење Праћење
Евалуација и управљање квалитетом
Стратешко и оперативно планирање
Захтев
Планирање
Прикупљање
Обрада
Анализа
Достављање

ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ
ПРИРУЧНИК

Београд, 2016

ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ

приручник

РЕПУБЛИКА СРБИЈА

МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА

ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ

приручник

Београд, 2016.

ПОЛИЦИЈСКО-ОБАВЕШТАЈНИ МОДЕЛ
приручник

Издавач

МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ
Булевар Михајла Пупина 2а, 11000 Београд, Република Србија
website: www.mup.gov.rs,
e-mail: direkcijapolicije@mup.gov.rs

За издавача

Др НЕБОЈША СТЕФАНОВИЋ
министар унутрашњих послова

Аутори

НЕНАД КОСТАДИНОВИЋ
Др МИЛАН КЛИСАРИЋ

Уредници

БОГОЉУБ ЖИВКОВИЋ
помоћник директора полиције
Проф. др ЗОРАН ЂУРЂЕВИЋ
Криминалистичко-полицијска академија

Стручни сарадници

ДЕЈАН МИЛАНКОВИЋ
ИЛИЈА РАЦИЋ
Управа криминалистичке полиције

Лектор

ЈЕЛЕНА ПАНЏА
Криминалистичко-полицијска академија

Компјутерска припрема слога

МИЛОШ ИВОВИЋ
МИЛАН СРЕЋКОВИЋ
Криминалистичко-полицијска академија

Израђен уз подршку Шведске полиције у заједничком српско-шведском развојном програму сарадње за период 2012–2015. године и завршен током наставка програма за развој Министарства унутрашњих послова Републике Србије за период 2016–2018. Приручник је један од пројектних резултата Краљевине Шведске и Републике Србије у успостављању полицијског обавештајног модела (ПОМ пројекат).

ISBN 978-86-83397-22-8

Садржај

Седмо поглавље:
Информационо-комуникациони систем ПОМ-а

Савремени видови криминала са којима се данас суочавамо су сложени и непредвидиви, с обзиром на чињеницу да непрестано мењају облике испољавања, вешто се прилагођавају актуелним кретањима у свим друштвеним областима, променама услова у којима делују и мерама које организована заједница предузима. Карактерише их снажна транснационална увезаност, а убрзаним развојем на пољу информационих технологија све више добијају на софистицираности.

Свесни чињенице да грађани с правом очекују одлучан и адекватан одговор, Министарство унутрашњих послова непрестано улаже максималне напоре како би се у потпуности искористиле све могућности које се у том циљу пружају. Увођење полицијско-обавештајног модела (Intelligence-Led Policing) у рад Министарства унутрашњих послова је управо потврда наше чврсте опредељености и одлучности да се супротставимо свим, а нарочито организованим и најтежим видовима криминала и тероризму, као највећим претњама по безбедност грађана и заједнице, владавину права и развој савременог демократског друштва.

Полицијско-обавештајни модел представља савремени начин руковођења и управљања полицијским пословима и уверен сам да ће одговорити на безбедносне захтеве времена у којем живимо – одговор који се базира на свеобухватном и организованом процесу у чијем средишту се налазе криминалистичко-обавештајне информације на основу којих се одређују стратешки и оперативни приоритети и усмерава оперативно-полицијска делатност уз најрационалнију искоришћеност расположивих људских и материјалних ресурса и капацитета. То је модел који наглашава проактивни, за разлику од традиционалног, односно реактивног приступа у борби против криминала, и који ће тиме у полицијску организацију унети значајне новине. Израз је привржености прилагођавању савременим стандардима полицијског поступања, снажан подстицај за даље јачање реформских процеса и даје значајан допринос јачању регионалне и шире међународне сарадње у борби против организованог и тешког криминала, што је нераздвојни део стратешке оријентације овог министарства.

Приручник који је пред нама представља резултат досадашњих напора Министарства унутрашњих послова и партнера, Шведске полицијске управе и Шведске агенције за међународни развој и сарадњу (СИДА), на плану увођења полицијско-обавештајног модела. Приказује идејна решења, структуру, компоненте и функције овог модела, сходно потребама овог министарства и уз уважавање искустава земаља Европе и света у којима се успешно примењује. Приручник је важан корак којим се пружају основна и неопходна знања запосленима у Дирекцији полиције и Министарству унутрашњих послова за примену полицијско-обавештајног модела.

На крају, у име Министарства унутрашњих послова Републике Србије и у своје име, посебно се захваљујем Шведској полицијској управи и Шведској агенцији за међународни развој и сарадњу (СИДА) на вишегодишњој експертској и финансијској подршци и помоћи коју су пружили у изради приручника, у спровођењу програма „Развој Министарства унутрашњих послова Републике Србије“, који је започео 2012–2015 и наставио се кроз спровођење новог „Шведско-српског полицијског програма сарадње за 2016–2018, и пројекта „Успостављање модела полиције вођене обавештајним радом (ПОМ пројекат)“.

Честитам и свим полицијским службеницима који су учествовали у досадашњем развоју полицијско-обавештајног модела, кроз активности које су спровођене у оквиру Радне групе за успостављање полицијско-обавештајног модела.

МИНИСТАР
УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА

РЕПУБЛИКА СРБИЈА МИНИСТАРСТВО УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА БЕОГРАД

др Небојша Стефановић

Захваљујемо се Шведској полицијској управи и Шведској агенцији за међународни развој и сарадњу (СИДА) на вишегодишњој успешној сарадњи, пруженим информацијама, сугестијама и саветима о њиховом полицијско-обавештајном моделу, које су послужиле током израде овог приручника. Такође, захвални смо члановима Радне групе и колегама из Министарства унутрашњих послова Републике Србије који су дали свој допринос у виду повратних информација о радним верзијама приручника и моралној подршци да истрајемо у његовој изради, као и програму „Развој Министарства унутрашњих послова Републике Србије“, који је започео 2012–2015 и наставио се кроз спровођење новог „Шведско-српског полицијског програма сарадње за 2016–2018, и пројекта „Успостављање модела полиције вођене обавештајним радом (ПОМ пројекат)“.

Захваљујемо се Криминалистичко-полицијској академији на несебичној помоћи, подршци, стручним и техничким саветима.

СКРАЋЕНИЦЕ

ANACAPA	Метода и техника криминалистичко-обавештајне анализе
EUROPOL	European Police Office
INTERPOL	International Criminal Police Organization
ИТ	Информационе технологије
ЈИС	Јединствени информациони систем
МУП	Министарство унутрашњих послова
OIAT	Метода и техника криминалистичко-обавештајне анализе
ОГ	Оперативна група за руковођење и управљање
ПОМ (ILP)	Полицијско-обавештајни модел (Intelligence-Led Policing)
PESTELO	Метода анализе окружења (Political, Economic, Social, Technological, Enviromental, Legal, Organisational)
ПУ	Полицијска управа
ПС	Полицијска станица
SOCTA	Serious and Organized Crime Threat Assessment
SMART	Метода за дефинисање циљева (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely)
СГ	Стратешка група за руковођење и управљање
УКП	Управа криминалистичке полиције

ПОЈМОВНИК

База података	Колекција података организованих за брзо претраживање и приступ, која заједно са системом за администрацију, организовање и меморисање тих података, чини систем базе података.
Група за руковођење и управљање	По посебном принципу формиране групе на централном, регионалном и локалном нивоу, које усмеравају и координирају целокупан криминалистичко-обавештајни процес.
Евалуација	Преиспитивање целокупног криминалистичко-обавештајног процеса и његових резултата, у циљу процене и оцене квалитета спроведених активности у свакој фази процеса.
Информациони систем	Интегрисани скуп за сакупљање, снимање, чување, обраду и пренос информација.
Криминалистичко-обавештајни послови	Планирање, прикупљање, обрада и анализа података и информација о криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама, на основу којих се израђују криминалистичко-обавештајне информације/производи и достављају корисницима.
Криминалистичко-обавештајни процес	Процес који се састоји из следећих функција: *стратешко и оперативно планирање* (послови руковођења и управљања), *захтев* (послови руковођења и управљања), *планирање* (криминалистичко-обавештајни послови), *прикупљање* (криминалистичко-обавештајни послови), *обрада* (криминалистичко-обавештајни послови), *анализа* (криминалистичко-обавештајни послови), *достављање* (криминалистичко-обавештајни послови), *одлучивање* (послови руковођења и управљања), *планирање* (оперативно-полицијски послови), *спровођење* (оперативно-полицијски послови), *праћење* (оперативно-полицијски послови), *евалуација и управљање квалитетом* (послови руковођења и управљања).

Криминалистичка анализа	Функција криминалистичко-обавештајног процеса којом се прикупљени и обрађени подаци и информације обједињавају, структурирају, процењују и тумаче, на основу чега се изводе релевантни закључци и дају препоруке неопходне за доношење одлука за предузимање оперативно-полицијских активности.
Криминалистичко-обавештајна информација	Скуп прикупљених, процењених, обрађених и анализираних података, који представља основ за доношење одлука о обављању полицијских послова.
Криминалистичко-обавештајни производ	Структурирана аналитичка документа: стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема.
Контролор оперативних веза	Полицијски службеник који контролише, врши надзор и усмерава рад руководиоца оперативне везе.
Оперативни извештај	Почетни подаци и информације о лицима, криминалним групама, објектима, криминалним активностима, појавама и догађајима, прикупљени из отворених и затворених извора.
Оперативна информација	Скуп података и информација прикупљених из отворених и затворених извора, који се односе на конкретно кривично дело или учиниоца, или други подаци и информације од значаја за вршење полицијских послова.
Оперативна анализа	Анализа података и информација ради сагледавања активности конкретних криминалних група, безбедносно интересантних лица и криминалних догађаја у циљу превентивног поступања, ефикасног расветљавања кривичних дела и доказивања криминалне делатности.
Оперативна процена јавне безбедности	Идентификује краткорочне проблеме у области процеса супротстављања криминалитету и усмерава функционисање оперативних група за руковођење и управљање.
Организовани криминал	Вршење кривичних дела од стране организоване криминалне групе или њених припадника. Под организованом криминалном групом подразумева се група од три или више лица, која постоји одређено време и делује споразумно у циљу вршења једног или више кривичних дела за која је прописана казна затвора од четири године или тежа казна, ради стицања, посредно или непосредно, финансијске или друге користи.

Оперативни план	Документ којим се на стандардизован начин исказују приоритети у области супротстављања криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама, који је заснован на стратешком плану и оперативној процени и другом релевантном знању, у коме су одређени одговорни за реализацију постављених приоритета и циљева и чије се спровођење континуирано прати.
Планирани оперативно-полицијски послови	Полицијски послови који се спроводе на основу одлука група за руковођење и обухватају примену оперативно-тактичких и техничких мера и радњи.
Полицијско-обавештајни модел (Intelligence-Led Policing)	Савремени модел управљања полицијским пословима заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама.
Профил интересантног лица/групе	Скуп података и информација о безбедносно интересантним лицима, криминалним групама, жртвама и сведоцима кривичних дела, којим се иницира или подржава оперативно-полицијска активност према њима.
Профил проблема	Скуп података и информација прикупљених у циљу сагледавања, разјашњења и бољег разумевања постојећих и нових појавних облика криминала, како би се иницирала или подржала полицијска активност према њима.
Проактиван приступ	Активност према извору потенцијалног проблема, пре него што је последица наступила.
План активности	Документ који садржи стратешка упутства, приоритете и свеобухватне циљеве, за различите временске периоде.
Руковођење	Процес током којега руководилац утиче на запослене (мотивише, селектира, обучава, распоређује, унапређује) ради остваривања дефинисаних циљева ПОМ-а.
Реактиван приступ	Активност усмерена на решавање проблема, након што је наступила последица.
Руководилац оперативних веза	Посебно обучен полицијски службеник који је задужен за непосредан контакт и руковођење оперативним везама.

Стратешка анализа	Поступак којим се стварају криминалистичко-обавештајни производи и приказују тренутно стање и упозоравајући трендови, промене, ризици и претње у области криминала и других безбедносно угрожавајућих појава, могућности за спровођење оперативних активности и развој стратегије за борбу против криминала.
Стратешки план	Основни документ полиције којим се обезбеђује системско и интегрално спровођење постављених приоритета и стратешких циљева на свим нивоима, заснован на криминалистичко-обавештајним информацијама (стратешкој процени) и другом релевантном знању, представља основу за израду оперативног плана у коме су одређени одговорни за реализацију постављених циљева и чије се спровођење континуирано прати.
Стратешка процена јавне безбедности	Општи и базични документ полиције који усмерава рад група за руковођење и управљање, дајући тачну слику актуелних и дугорочних проблема који утичу на процес супротстављања криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама.
Управљање	Процес планирања, организовања, координирања и контролисања, који је усмерен на организационе ресурсе (људске, финансијске, физичке и информационе) ради постизања стратешких и оперативних циљева ПОМ-а на ефективан, ефикасан и економичан начин.
Управљање квалитетом	Функција криминалистичко-обавештајног процеса која представља процес планирања, контроле, обезбеђивања и побољшавања квалитета основних ентитета ПОМ-а, примарно процесних активности и њихових производа.

ПРЕДГОВОР

Приручник Полицијско-обавештајни модел (у даљем тексту: ПОМ) написан је у складу са реалним потребама Министарства унутрашњих послова Републике Србије да се рад и резултати рада полиције у супротстављању криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама подигну на виши ниво и учине компатибилним, по стандардима, структури, квалитету и терминологији, полицијама развијених земаља Европе и света.

Приручник представља инструктивни документ Министарства унутрашњих послова Републике Србије којим је представљен ПОМ у свим значајним елементима. ПОМ представља један од савремених приступа управљања процесом супротстављања криминалитету. Суштина модела је да по посебном принципу формиране групе за руковођење и управљање на стратешком и оперативном нивоу, на основу криминалистичко-обавештајних информација, доносе одлуке о спровођењу оперативно-полицијских активности, утврђују приоритете и дефинишу стратешке и оперативне циљеве у супротстављању криминалитету, стављајући фокус на организовани криминалитет, корупцију и тешка кривична дела. Такође, модел обезбеђује обављање оперативно-полицијских послова и задатака на систематичнији начин, који подразумева употребу расположивих ресурса, прикупљање, анализирање и коришћење података и информација о криминалитету на најефикаснији начин, како би се постигли бољи резултати у супротстављању криминалитету и осигурала боља безбедност грађана и заједнице у целини.

Основна намена приручника је да у текстуалној и графичкој форми пружи важне информације о структури и функционисању ПОМ-а.

У циљу квалитетније израде приручника проучена је доступна литература (књиге, приручници, презентације, скрипта и др.), размењена су мишљења са страним експертима из области полицијског обавештајног рада, спроведено је емпиријско истраживање различитих модела Intelligence-Led Policing (Велика Британија, САД и др.) у циљу идентификације потреба и проблема у области криминалистичко-обавештајног рада у нашој пракси. Посебно је проучен Police Intelligence Model (PIM) развијен у шведској полицији. Системско-процесни приступ представља основни приступ у изради приручника. Примена овог приступа, по коме се криминалистичко-обавештајни процес посматра као скуп међусобно повезаних и квалитетом условљених функција и активности тако да излаз, односно производ једне функције представља истовремено и улаз у другу функцију, допринео је у извесној мери оригиналности у обради предметне материје приручника.

Приручник је намењен свим полицијским службеницима који примењују овлашћења, руководиоцима и полицијским службеницима задуженим за аналитичку обраду и интерпретацију криминалистичко-обавештајних информација, евалуацију и управљање квалитетом. Жеља нам је да приручник буде од користи свим полицијским службеницима у постизању бољих резултата у обављању полицијских послова и очекујемо да ћемо у будућности његову структуру, садржај и вредност заједнички процењивати и унапређивати.

Аутори

УВОД

Основне потребе и захтеви свих друштава у области безбедности су мање стопе криминала, ефикаснији рад полиције, законито и морално поступање полицијских службеника и поштовање људских права, повећање осећаја сигурности, односно смањење страха од криминала и повећање поверења у полицију и друге институције надлежне за безбедност. Испуњавање наведених потреба представља један од главних услова за задовољство и квалитетан живот грађана, као и несметано функционисање институција. Суочавајући се са повећаним захтевима који се савременим развојем друштва постављају пред полицију од стране јавности, грађана, владиних и невладиних организација за ефективнијим, ефикаснијим и економичнијим радом полиције у области превенције и сузбијања криминалитета, посебно организованог, корупције и других тешких кривичних дела, Министарство унутрашњих послова Републике Србије је одлучило да унапреди процес супротстављања криминалитету и усвоји, релативно нов и у свету препознатљив, полицијско-обавештајни модел. Овај модел се више од једне деценије, у различитим модалитетима, успешно примењује у развијеним земљама Европе и света (САД, Канада, Аустралија и др.). У том циљу написан је и овај приручник, који у суштини представља један такав модел у текстуалном и графичком виду. Као своје полазиште он укључује специфичне идентификоване потребе полиције Републике Србије, и у складу с тим, пројекције најбољих могућих организационих и процесних решења која се односе на криминалистичко-обавештајне послове, планиране оперативно-полицијске послове и послове руковођења и управљања тим пословима.

Треба имати у виду да се усвајањем новог полицијско-обавештајног модела не бришу све категорије модела полицијског рада које су тренутно у функцији. Једноставно, нити је могуће нити је потребно мењати процесе, производе, људе и технологију који су на нивоу очекиваног квалитета. Они су по новом моделу само боље описани, структурирани, координирани и повезани, ефективније и ефикасније коришћени. Такође, новим моделом надограђују се недостајући елементи, као што су: усмерено прикупљање података и информација, стратешка анализа и процена, одлучивање о спровођењу оперативно-полицијских активности на основу криминалистичко-обавештајних информација/производа, евалуација процеса и резултата/учинка, управљање квалитетом, систем планирања супротстављања криминалитету – од стратешког, преко оперативног, до тактичког, стандарди, методе и процедуре, за које се основано претпоставља да ће тако интегрисани подићи квалитет процеса супротстављања криминалитету и његове кључне производе на знатно виши ниво.

Приручник има седам поглавља која се односе на основне елементе структуре модела, и то: 1) Општа структура ПОМ-а, 2) Послови руковођења и управљања, 3) Криминалистичко-обавештајни послови, 4) Планирани оперативно-полицијски послови, 5) Безбедносни аспекти ПОМ-а, 6) Особље организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове и 7) Информационо-комуникациони систем ПОМ-а. Прилози чине посебан део приручника, биће израђени накнадно**,** а претежно се односе на производе криминалистичко-обавештајних послова (стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе, профил проблема и др.) и производе послова руковођења

и управљања обавештајним процесом (стратешки план, оперативни план, захтев за криминалистичко-обавештајним информацијама и др.). Сврха прилога – образаца јесте да руководиоци, аналитичари и остали полицијски службеници укључени у криминалистичко-обавештајни процес добију додатне информације о структури кључних докумената процеса, критеријумима квалитета њихове израде и коначног изгледа, на основу којих би могли спроводити конкретне процесне активности и израђивати захтеване криминалистичко-обавештајне информације/производе.

Поред наведених поглавља, приручник је посебно фокусиран на компатибилност криминалистичко-обавештајног процеса, односно његових потпроцеса, функција и активности са организационом структуром (организационим јединицама, њиховим надлежностима и хијерархијом). Основна порука овог дела јесте да се организационе јединице, због ефикасности и економичности обављања основних функција и управљања процесним радњама, структурирају на основу функционалне анализе процеса. На основу функционалне анализе сродни и међусобно условљени процеси (послови) организују се у оквиру једне организационе јединице. Тако, на пример, препоручује се да криминалистичко-обавештајни послови (прикупљање, обрада и анализа података и информација) буду структурирани у једну јединицу надлежну за криминалистичко-обавештајне послове.

ПОМ, у односу на традиционални модел супротстављања криминалитету, обезбеђује бољи квалитет у тој области полицијског рада у процесном и производном смислу, посебно у следећим доменима: проактиван рад полиције; координација рада и сарадња свих организационих јединица полиције које обављају послове супротстављања криминалитету; дефинисање приоритета, стратешких и оперативних циљева на основу криминалистичко-обавештајних информација; транспарентно и документовано доношење одлука о обављању оперативно-полицијских послова; брз и заштићен проток информација; прикупљање већег броја „сирових“ информација о криминалу и већег броја обрађених и анализираних информација – криминалистичко-обавештајних информација/производа (стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема); системска контрола над информацијама – колективан увид и одлучивање о достављеним криминалистичко-обавештајним информацијама; рационално коришћење људских и материјалних ресурса и др.

Успостављање и развој ПОМ-а у полицији Републике Србије биће могуће уколико се рад свих полицијских службеника, а посебно руководилаца који су одговорни за имплементацију модела, заснива на следећим *принципима и вредностима*:

1. *етичност – подразумева да полицијски службеници поседују основне етичке вредности и то: интегритет, искреност, поштење, поузданост, поштовање других, мисаоност, саосећајност, покорност закону, оданост, одговорност, часност и др., које омогућују да криминалистичко-обавештајни процес, функције и активности теку несметано, безбедно и хармонично;*

2. *економичност – подразумева однос уложеног у процес и добијеног као производ/резултат, изражен као еквивалент у новцу;*

3. *ефективност – подразумева степен остварења дефинисаних циљева – стратешких и оперативних;*

4. *ефикасност – подразумева однос ангажованих ресурса (људских, материјалних, времена) и добијених резултата/учинка;*

5. *тимски рад – подразумева заједнички рад високо мотивисаних полицијских службеника, који се заснива на међусобном поверењу, поштовању, дисциплини и јасно подељеним одговорностима;*

6. *професионализам – подразумева обављање свих послова из криминалистичко-обавештајног процеса у складу са дефинисаним стандардима или добром праксом, са сталном тежњом ка усавршавању знања и вештина ради подизања квалитета рада;*

7. *научна заснованост – подразумева примену научне методологије у процесу стратешке анализе и изради стратешке процене јавне безбедности, спровођењу евалуације и сталног унапређења квалитета криминалистичко-обавештајног процеса;*

8. *стална евалуација и унапређење квалитета криминалистичко-обавештајног процеса и производа – подразумева стално процењивање квалитета процесних активности и производа, посебно у њиховој међусобној корелацији, руководећи се принципом да квалитет производа не може премашивати квалитет процеса који га је произвео, као и потребу да се њихов квалитет обезбеђује и стално унапређује.*

Структура полицијско-обавештајног модела

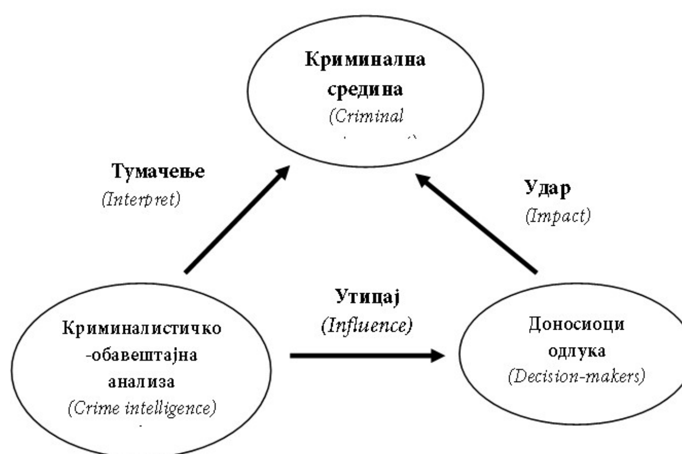
ПРВО ПОГЛАВЉЕ

1. Дефиниција и основни појмови полицијско-обавештајног модела

Посматрано *у ширем смислу*, под појмом полицијско-обавештајни модел подразумева се скуп међусобно повезаних принципа, процедура, стандарда и метода, који омогућују стално унапређивање ефективности и ефикасности оперативно-полицијских послова вођених посебно израђеним, одабраним и структурираним криминалистичко-обавештајним информацијама и на њима заснованим стратешким (дугорочним) и оперативним (краткорочним) одлукама. Посматрано *у ужем смислу*, под појмом полицијско-обавештајни модел подразумева се систем управљања криминалистичко-обавештајним и планираним оперативно-полицијским пословима, по коме криминалистичко-обавештајне информације представљају основ за дефинисање приоритета, стратешких и оперативних циљева у области спречавања и сузбијања криминалитета и других безбедносно угрожавајућих појава, као и доношење одговарајућих одлука о оперативно-полицијским пословима и акцијама, рационалним ангажовањем расположивог људства и алокацијом материјално-техничких средстава.

За основно разумевање ПОМ-а (*ILP*) се најчешће користи „3i“ модел[1], приказан графички на Дијаграму бр. 1.

1 Ratcliff J., 2008:110.



Дијаграм бр. 1 – „3i“ модел ПОМ-а

Суштина „3і“ модела је да се криминалистичко-обавештајни процес одвија у три међусобно повезана и квалитетом условљена правца: 1) криминалистички аналитичар тумачи (анализира, интерпретира) криминалну средину, посебно факторе који утичу на криминал, применом егзактних метода и прикупљених и обрађених података и информација, 2) криминалистички аналитичар презентира сачињене криминалистичко-обавештајне производе и врши утицај на размишљање руководилаца полиције који доносе одлуке и 3) руководиоци који доносе одлуке, користећи криминалистичко-обавештајне информације, планирају и врше утицај на криминално окружење у циљу дезинтеграције криминалних група и смањења броја кривичних дела. Аналитички материјали о криминалној и другој безбедносној проблематици садрже, поред правних аспеката криминалитета, и друге аспекте, као што су политички, социјални, економски, технолошки и други, са тумачењем узрока и других детерминанти различитих и најтежих врста и видова криминалитета. Такође, аналитички материјали садрже и трендове, на основу којих се могу заснивати предвиђања даљег развоја криминалитета и извести препоруке за стратегију, оперативу и тактику рада полиције. ПОМ омогућује и претпоставља заједнички рад и координацију са другим државним органима и субјектима друштва који такође имају своје одговорности у превенцији и сузбијању криминалитета. Такви аналитички материјали и увезивање осталих органа, институција и организација у супротстављању криминалитету чини ПОМ битно другачијим и напреднијим моделом од традиционалног, односно реактивног начина рада полиције.

У оквиру ПОМ-а сви полицијски службеници Министарства прикупљају податке и информације о криминалитету, а нарочито полицијски службеници организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, чија је то основна надлежност. Полицијски службеници ових јединица прикупљају податке и информације од одређених категорија лица (оперативне везе – сарадници, лица на издржавању затворских санкција) по посебној методологији. Прикупљени подаци и информације се у оквиру организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове обрађују, анализирају и структурирају у криминалистичко-обавештајне информације, односно производе, који имају већу употребну вредност од почетних података и информација и пружају реалне основе за обављање оперативно-полицијских послова и конкретних акција.

Циљеви успостављања и примене ПОМ-а су спречавање, откривање и расветљавање кривичних дела и других безбедносно угрожавајућих појава, пораст поверења грађана у полицију и задовољство заинтересованих страна. ПОМ у стратешком погледу омогућава квалитетну анализу стања криминалитета, утврђивање природе и обима криминалитета, идентификује трендове и главне опасности – претње од криминала и обезбеђује ефикасне, координиране и усмерене активности на спречавању и сузбијању криминалитета. У оперативном смислу ПОМ омогућава идентификацију, контролу и процесуирање лица која су носиоци криминалних активности (лица која врше кривична дела са елементима организованог криминала, тешка кривична дела, вишеструки повратници, професионални извршиоци, специјалисти и др.), криминалних група, серија кривичних дела, жаришта криминалитета, кривичних дела која изазивају узнемирење јавности, итд.

ПОМ обезбеђује ефективан и ефикасан одговор полиције, сходно расположивим ресурсима и основном принципу „вред-

ност за новац" (енгл. *value for money*)[2], на претње савременог криминалитета.

ПОМ захтева интегрисано и функционално руковођење и управљање, прилагођене и ефикасне организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове и ресурсе за спровођење одлука, односно обављање наложених послова и задатака (активности).

Основне предности ПОМ-а у односу на традиционално обављање полицијских послова су следеће:

1. проактиван приступ је тежиште ПОМ-а у супротстављању криминалитету; проактивност овог модела заснива се на студиозној анализи и процени стања криминалитета, идентификованим ризицима и претњама, као и трендовима у будућем периоду; процена и предвиђање криминалитета представљају основ полицијским руководиоцима за доношење ефективних одлука и спровођење ефикасних оперативно-полицијских мера и радњи, којима се битно смањује могућност за криминалне активности, што обезбеђује полицији да буде корак испред учинилаца кривичних дела;

2. доследност, неселективност и фокусираност на тешка кривична дела, што значи да нико није изван закона и да су носиоци планирања и вршења најтежих кривичних дела приоритет криминалистичко-обавештајних послова;

3. координација и сарадња организационих јединица Министарства са дефинисаним надлежностима, обавезама и одговорностима у обављању полицијских послова;

4. сарадња и партнерство са другим државним органима и међународна полицијска сарадња у борби против криминала – ПОМ омогућује стандардизацију процеса прикупљања, обраде и анализе података и информација о криминалу, јединствену терминологију и компатибилност са полицијско-обавештајним моделима развијених земаља Европе;

5. транспарентно и документовано доношење одлука;

6. усмерено прикупљање података и информација у складу са дефинисаним циљевима, приоритетима и потребама;

7. фикасније управљање подацима и информацијама о криминалитету (брз и заштићен проток података и информација и њихова потпуна искоришћеност) на основу дефинисаних стандарда, процеса и методологије криминалистичко-обавештајних послова;

8. успешније управљање полицијским пословима и ризицима на основу криминалистичко-обавештајних информација;

9. идентификација мера превенције;

10. рационално коришћење људских и материјалних ресурса.

Неопходни услови за ефикасно функционисање ПОМ-а су :

1. *руковођење и управљање* – кључна функција ПОМ-а успостављена на стратешком и оперативном нивоу, која се обавља у складу са утврђеном методологијом и системом одговорности;

2. *систематизован криминалистичко-обавештајни процес* – комплетан криминалистичко-обавештајни процес у пракси мора бити структуриран по потпроцесима (пословима), функцијама и активностима који се међусобно надовезују или паралелно теку;

3. *ефикасна организациона структура* – организационе јединице и уже организационе јединице у оквиру криминалистичко-обавештајних и оперативно-полицијских послова успостављају се компатибилно дефинисаним процесима и функцијама (истородни процеси и функције се обављају у оквиру истих организационих јединица);

2 Може се посматрати и као тежња да се постигне већи степен безбедности за уложене ресурсе у циљу повећања ефективности полицијске службе.

4. извори података и информација – идентификација и ефикасно коришћење свих расположивих отворених и затворених извора у циљу прикупљања података и информација;

5. фокус на најтеже безбедносне проблеме – организовани криминалитет, корупцију и друга тешка кривична дела, као и на њихове носиоце (организаторе и извршиоце);

6. криминалистичко-обавештајне информације/производи – организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове према утврђеној методологији за обављање криминалистичко-обавештајних послова и дефинисаним критеријумима квалитета, израђују криминалистичко-обавештајне производе, који су услов за правилно дефинисање циљева, утврђивање приоритета и доношење одлука за обављање полицијских послова;

7. правни оквир – дефинисање одговарајућег правног оквира за успешно функционисање ПОМ-а;

8. људски ресурси – полицијски службеници треба да буду посебно селектирани (према посебним критеријумима и процедурама) и оспособљени за обављање криминалистичко-обавештајних послова;

9. технички ресурси – развијене базе података и информационо-комуникационе технологије, обезбеђен адекватан простор, техничка опрема и алати су неопходан елемент ПОМ-а;

10. време као ресурс – потребно је време и с њим у вези и стрпљење да се промени култура и начин рада.

Посебно важан услов и конститутивни елемент ПОМ-а представља правни оквир. Првенствено, обављање криминалистичко-обавештајних и оперативно-полицијских послова је засновано на Уставу Републике Србије и одређеним законима, као што су: Закон о полицији, Законик о кривичном поступку, Кривични законик, Закон о организацији и надлежности државних органа у борби против организованог криминала, Закон о тајности података и Закон о заштити података о личности и подзаконским актима. У обављању наведених послова Република Србија примењује међународне прописе који се односе на људска права и стандарде за обављање полицијских послова.

Обавезна инструкција о оперативном раду полиције садржи одредбе о следећим функцијама криминалистичко-обавештајних послова: 1) прикупљање података и информација од оперативних веза и 2) формирање, евидентирање, верификација, обрада и достављање података и информација.

Подзаконским актима (уредбе, правилници, упутства, инструкције) регулишу се следеће области и кључна питања ПОМ-а:

- управљање и руковођење ПОМ-ом на три нивоа;
- безбедност ПОМ-а;
- евидентирање, класификација и надзор над организованим криминалним групама;
- стандарди за обављање криминалистичко-обавештајних послова;
- управљање квалитетом, праћење и евалуација процеса и резултата ПОМ-а;
- приступ и коришћење, ажурирање и одржавање база података и евиденција ПОМ-а.

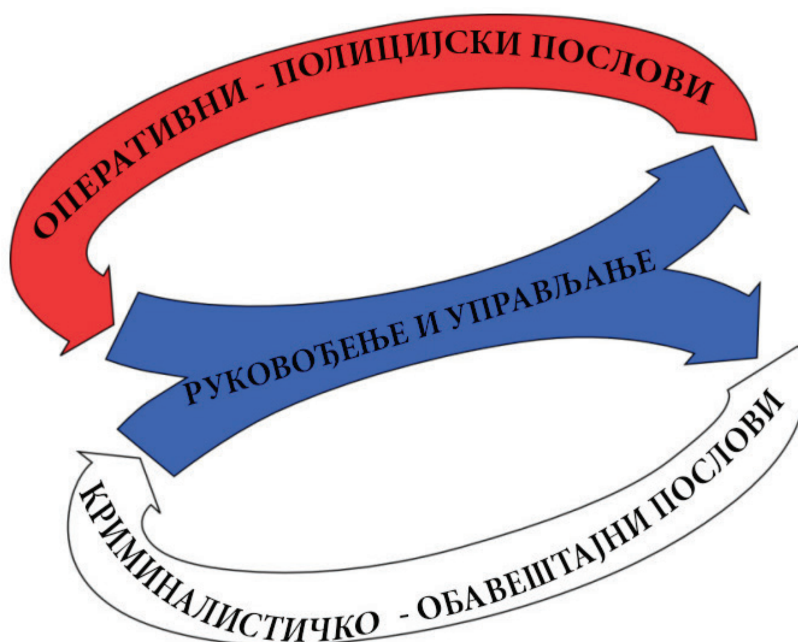
2. Основна структура и ток криминалистичко-обавештајног процеса

2.1. Структура криминалистичко- обавештајног процеса – потпроцеси

ПОМ се у пракси спроводи кроз криминалистичко-обавештајни процес. Криминалистичко-обавештајни процес представља скуп од три међусобно повезана и условљена потпроцеса:

1) послови руковођења и управљања;
2) криминалистичко-обавештајни послови;
3) планирани оперативно-полицијски послови.

Основна структура криминалистичко-обавештајног процеса дата је графички у Дијаграму бр. 2.



Дијаграм бр. 2 – Криминалистичко-обавештајни процес – потпроцеси

Горњи дијаграм приказује криминалистичко-обавештајни процес који има ток (циклус) броја осам и који чине три потпроцеса: 1) руковођење и управљање, 2) криминалистичко-обавештајни послови и 3) планирани оперативно-полицијски послови. Средишњи потпроцес – руковођење и управљање, има менаџерску (усмеравајућу, координациону) улогу у односу на друга два потпроцеса. *Прво*, у оквиру руковођења и управљања надлежни руководиоци иницирају (захтевају) покретање и спровођење криминалистичко-обавештајних послова. На основу захтева се планирају и спроводе конкретне активности након којих се подноси извештај (криминалистичко-обавештајна информација/производ). *Друго*, на основу извештаја о криминалистичко-обавештајним пословима, надлежни руководиоци доносе одлуку о спровођењу планираних оперативно-полицијских послова. *Треће*, на основу одлуке планирају се и обављају конкретни оперативно-полицијски послови, након чега се подноси извештај. Описани ток криминалистичко-обавештајног процеса се може завршити у једном или понављати (допуњавати) у више циклуса, зависно од успешности решавања криминалног проблема и других околности.

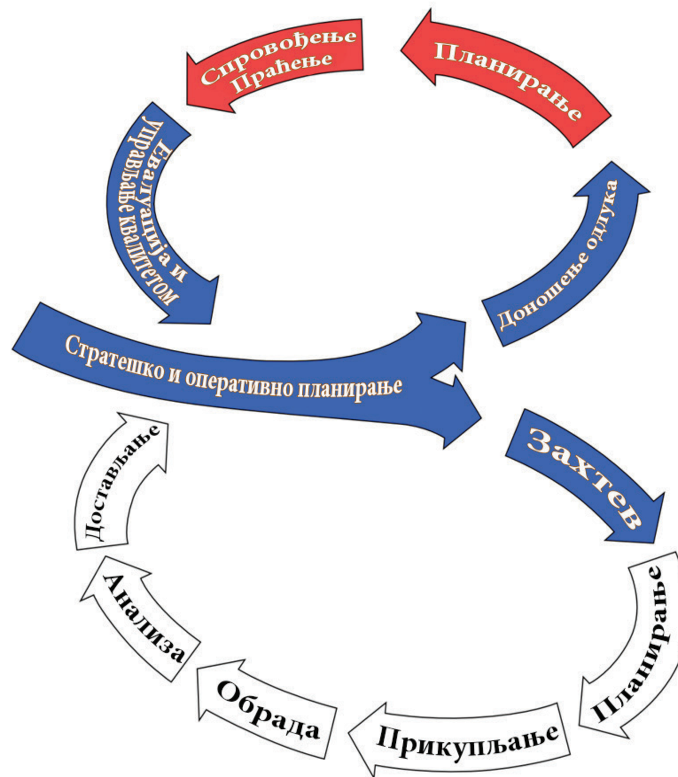
У оквиру наведених послова (потпроцеса), сагласно позитивним правним прописима и дефинисаним принципима, стандардима, критеријумима и процедурама, спроводе се конкретне активности различитог степена сложености на нивоу функција и њихових активности.

2.2. Структура криминалистичко-обавештајног процеса – функције

Криминалистичко-обавештајни процес је структуриран на 12 основних функција, и то:

1) стратешко и оперативно планирање;
2) захтев;
3) планирање криминалистичко-обавештајних послова;
4) прикупљање;
5) обрада;
6) анализа;
7) достављање;
8) одлучивање;
9) планирање оперативно-полицијских послова;
10) спровођење;
11) праћење;
12) евалуација и управљање квалитетом.

Функционална структура криминалистичко-обавештајног процеса дата је у Дијаграму бр. 3.



Дијаграм бр. 3 – Криминалистичко-обавештајни процес – функције (фазе)

1. *Стратешко и оперативно планирање* (послови руковођења и управљања) подразумева стратешко и оперативно усмеравање и координацију криминалистичко-обавештајних и планираних оперативно-полицијских послова кроз одређивање приоритета и дефинисање стратешких и оперативних циљева, алокацију ресурса и давање инструкција.

2. *Захтев* (послови руковођења и управљања) подразумева давање конкретних налога (задатака) организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду криминалистичко-обавештајних информација/производа.

3. *Планирање* (криминалистичко-обавештајни послови) подразумева одређивање конкретних активности, људских и материјалних ресурса које је потребно предузети и ангажовати да би се реализовао конкретан захтев.

4. *Прикупљање* (криминалистичко-обавештајни послови) подразумева коришћење отворених и затворених извора сазнања за добијање података, информација и доказа у циљу спречавања и сузбијања криминалитета.

5. *Обрада* (криминалистичко-обавештајни послови) представља упоређивање, повезивање и допуну са другим подацима и информацијама, претрагом у доступним евиденцијама и базама података и другим отвореним изворима.

6. *Анализа* (криминалистичко-обавештајни послови) је логичко и сврсисходно тумачење или проучавање прикупљених и обрађених података и информација.

7. Достављање (криминалистичко-обавештајни послови) представља прослеђивање криминалистичко-обавештајних информација/производа групи за руковођење и управљање, и по потреби (захтеву), оперативним организационим јединицама Министарства.

8. Одлучивање (послови руковођења и управљања) је доношење одлука групе за руковођење и управљање на основу криминалистичко-обавештајних производа о предузимању оперативно-полицијских активности или прикупљању додатних података и информација.

9. Планирање (оперативно-полицијски послови) подразумева одређивање оперативно-полицијских мера и радњи, као и људских и материјалних ресурса за њихово спровођење, које је потребно предузети ради реализације одлука групе за руковођење и управљање.

10. Спровођење (оперативно-полицијски послови) представља предузимање планираних оперативно-полицијских мера и радњи.

11. Праћење (оперативно-полицијски послови) подразумева надгледање тока и динамике оперативно-полицијских мера и радњи које се предузимају.

12. Евалуација и управљање квалитетом (послови руковођења и управљања) подразумева континуирано преиспитивање целокупног криминалистичко-обавештајног процеса и његових резултата, у циљу процене и оцене квалитета спроведених активности у свакој фази процеса. Саставни део евалуације представља предлог мера за побољшање квалитета процеса. Управљање квалитетом је компатибилна и делом преклапајућа функција која обезбеђује потребан квалитет свих ентитета ПОМ-а и његово стално унапређивање.

Послови руковођења и управљања

ДРУГО ПОГЛАВЉЕ

1. Појам и циљ послова руковођења и управљања

Под појмом *руковођење и управљање* у оквиру ПОМ-а подразумева се усмеравање и координирање *криминалистичко-обавештајних* и *планираних оперативно-полицијских послова*, односно комплетног криминалистичко-обавештајног процеса. Основне функције тих послова су: одређивање приоритета, стратешких и оперативних циљева у области супротстављања криминалитету; идентификација потреба и достављање захтева за криминалистичко-обавештајним информацијама; доношење одлука о обављању оперативно-полицијских послова, коришћењу људских и материјално-финансијских ресурса; праћење спровођења одлука, стратешких и оперативних циљева и задатака; евалуација и стално унапређивање квалитета свих ентитета ПОМ-а (процеса и његових производа, организационе структуре и ресурса), развој методологије полицијског рада.

Циљ обављања послова руковођења и управљања јесте: ефективно, ефикасно и економично обављање свих процесних активности у оквиру ПОМ-а.

2. Организација и процес послова руковођења и управљања

Послови руковођења и управљања, у смислу ПОМ-а, су организовани на три нивоа: централни, регионални и локални. На централном нивоу, који обухвата надлежност полиције на комплетној територији Републике Србије, успостављене су Стратешка група за руковођење и управљање Дирекције полиције (СГ) и Оперативна група за руковођење и управљање Управе криминалистичке полиције (ОГУКП). На регионалном нивоу, који обухвата подручје полицијске управе, успостављене су оперативне групе за руковођење и управљање полицијске управе (ОГПУ). На локалном нивоу, који обухвата подручје полицијске станице, успостављене су оперативне групе за руковођење и управљање полицијске станице за које је процењена потреба за њиховим успостављањем (ОГПС)[1].

Групе се међу собом разликују по надлежностима и овлашћењима, саставу и временском распону за планирање. СГ има најшири оквир надлежности, овлашћења и времена за планирање активности, док ОГ има тога најмање, али је у своме раду најконкретнија у погледу планова, циљева, одлука, ресурса и активности. Основни предуслов за ефикасност функционисања група, као једног руководног и управљачког система, јесте међусобна повезаност по плановима, одлукама, циљевима и саставу (највиши представник/ци ниже групе је/су истовремено и члан/ови више групе, чиме је формиран ланац командовања и принцип јединственог руковођења). Такође, основни везни елемент свих група руковођења и управљања у ПОМ-у представља тимски рад и висок ниво међусобног поверења.

Послови руковођења и управљања стварају услове за:

- повећање разумевања за заједничке задатке и индивидуалне улоге, које води ка побољшању мотивације и ангажовања на свим нивоима организације;
- више ефикасних приоритета, координације и вођења послова;
- рационално коришћење ресурса;
- боље планирање оперативно-полицијског рада;
- боље управљање криминалистичко-обавештајним информацијама, производима и знањима;

1 Посебним правним актом МУП-а регулише се питање успостављања група за руковођење и управљање на три нивоа и дефинишу се критеријуми за полицијске станице у којима ће бити успостављена оперативна група за руковођење и управљање.

- брже реаговање на планиране и непланиране криминалне активности;
- смањен број извршених кривичних дела, повећан број решених кривичних дела и изречених кривичних санкција;
- више способног особља у полицији.

2.1. Стратешки ниво руковођења и управљања

Сврха стратешког нивоа руковођења и управљања је непосредна и отворена сарадња и комуникација са кључним заинтересованим странама у процесу супротстављања криминалитету (влада, тужилаштва, судови, грађани, међународне полицијске институције, жртве криминала и др.), дефинисање приоритета и стратегије супротстављања криминалитету, издвајање потребних финансија и других ресурса и стално побољшање квалитета рада полиције у супротстављању криминалитету.

2.1.1. Организација стратешког нивоа руковођења и управљања

Послове руковођења и управљања на стратешком нивоу обавља Стратешка група за руковођење и управљање, која се формира на нивоу Дирекције полиције и састављена је од руководилаца стратешког и високог нивоа. Стални састав СГ чине директор полиције, заменик и помоћници директора и руководиоци организационих јединица Дирекције полиције, у складу са Правилником о начину обављања полицијских послова. По потреби, стални састав СГ може бити проширен учешћем по позиву и представника других организационих јединица у Дирекцији полиције.

Стратешком групом председава директор полиције. Руководиоци организационих јединица Дирекције полиције представљају резултате рада, са освртом на дефинисане приоритете и циљеве Стратешког плана Дирекције полиције из претходног периода. Надлежни помоћник директора полиције и руководилац организационе јединице која је израђивала процену су излагачи стратешке процене јавне безбедности. Остали чланови Стратешке групе учествују у раду групе и доношењу одлука.

Комплексна знања о криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама, којима располаже СГ, представљају основу не само за приоритете и стратешке циљеве, већ такође и средство за комуникацију у оквиру полиције и изван ње. На основу Стратешког плана Дирекције полиције, руководиоци полиције обезбеђују разумевање Владе и заједнице за добијање ресурса за супротстављање криминалитету.

Састанак СГ представља начин размене мишљења и доношења одлука. Кључне одлуке у вези са радом СГ и структурирање документа и праћења реализације Стратешког плана Дирекције полиције доноси директор полиције, на основу исказаног мишљења чланова групе и утврђених чињеница. Због потребе да се приоритети и стратешки циљеви преносе са централног на регионални и локални ниво, састанци група за руковођење и управљање на свим нивоима се спроводе по истим принципима и процедурама.

СГ на својим састанцима посебно дис-

кутује и доноси одлуке о:

- приоритетима и циљевима за планирани оперативно-полицијски рад у дужем периоду;
- утврђивању потреба за стратешким криминалистичко-обавештајним производима;
- равнотежи издвајања ресурса између проактивног и реактивног полицијског рада;
- потребама и обезбеђењу организационих и индивидуалних компетенција;
- развоју методологије рада у свим надлежностима (пословима);
- сарадњи са екстерним органима власти, као што су безбедносне службе, органи правосуђа, царина, органи локалне власти и др.

Састанци СГ се одржавају на свака три месеца и по указаној потреби.

Пример дневног реда и тока састанка СГ за доношење Стратешког плана дат је у Табели бр. 1.

Табела бр. 1 – Дневни ред и ток састанка СГ

Дневни ред и ток састанка СГ		
1	Директор полиције	Упознаје чланове Стратешке групе са смерницама Владе за рад полиције.
2	Руководиоци организационих јединица Дирекције полиције по линијама рада	Представљају резултате, са освртом на дефинисане приоритете и циљеве Стратешког плана Дирекције полиције из претходног периода.
3	Надлежни помоћник директора полиције и руководилац организационе јединице која је израђивала процену	Представља стратешку процену јавне безбедности са посебним освртом на: анализу стања криминалитета и других безбедносних појава, по врстама (статистички подаци – укупан број извршених кривичних дела, проценти, стопе, заступљеност, узрочно-последичне везе, ризици и претње, трендови, закључци); идентификоване празнине – недостатак података и информација по врстама криминалитета; препоруке за предузимање оперативних активности по врстама криминалитета, које су основ за утврђивање приоритета и дефинисање стратешких циљева.
4	Чланови Стратешке групе	На основу смерница Владе, резултата рада полиције и анализе стања криминалитета утврђују приоритете и стратешке циљеве у области спречавања и сузбијања криминалитета; разматрају могућности и потребе за одређивањем и распоређивањем финансијских, материјалних и људских ресурса за сваки утврђени приоритет и стратешки циљ.
5	Директор полиције	Доноси одлуку о утврђеним приоритетима и стратешким циљевима, усмеравању ресурса за остваривање приоритета и реализацију стратешких циљева и израду Стратешког плана Дирекције полиције.

О састанку СГ води се записник.

2.1.2. Процес стратешког нивоа руковођења и управљања

Процес стратешког нивоа руковођења и управљања чине следеће функције:

1. стратешко планирање;

2. захтев за израду конкретне криминалистичко-обавештајне информације/производа;

3. доношење одлуке на основу конкретне криминалистичко-обавештајне информације/производа;

4. евалуација и стално унапређивање квалитета ПОМ-а.



Улаз *(input)* у процес стратешког нивоа руковођења и управљања обухвата ресурсе и потенцијале које организација има и користи у процесу, као што су: стратешка процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе, профил проблема и други подаци и информације о криминалу, материјална средства (простор, компјутери, средства везе и др.), технички капацитети, финансије, запослени са својим искуством (знањима, вештинама, ставовима) и мотивацијом, време и др. **Излаз** *(output)* из процеса обухвата, поред процесних производа којима се мери ефективност процеса, и прорачун трошкова (односно уложеног и оствареног) и реализацију принципа „вредност за новац“ (енгл. *value for money*).

2.1.2.1. Стратешко планирање

Једна од метода обједињавања свих елемената стратегије, тј. валидних и релевантних фактора који утичу на доношење одговарајућег стратешког модела функционисања јесте стратешко планирање. *Стратешко планирање је процес којим се обезбеђује системско и интегрално оцењивање и повезивање свих фактора који су утицали и који ће утицати на будући рад полиције, на основу чега се доноси и имплементира оптимална стратегија.*

Стратешким планирањем руководиоци полиције могу да:

- посматрају, анализирају и разговарају о окружењу у коме се налазе и раде, истражују факторе и трендове који утичу на начин на који они обављају посао и остварују своје улоге;
- идентификују питања и изазове са којима се полиција суочава;
- разјасне и поставе циљеве полиције и дефинишу визију где полиција жели да буде;
- развију стратегије које испуњавају визију и мисију и стварају и јачају друштвене вредности;
- процењују, вреднују и ревидирају (прилагођавају) визију и мисију полиције, циљеве и активности, као и употребу ресурса и компетенција с којим полиција располаже.

Да би се испунила наведена очекивања и захтеви, стратешко планирање мора да буде повезано са оперативним планирањем, као и да увеже све елементе функционалних типова планирања, тј. планирање и употребу информационих и компјутерских технологија, планирање и развој људских ресурса, те планирање и употребу осталих ресурса с којим полиција располаже.

Дакле, основни разлози стратешког планирања су:

- стратешким планирањем се одређују приоритети, употреба ресурса и мери успех – полиција у сваком моменту треба да зна шта је за њу најважније и шта су ургентни задаци и захтеви сада и у одређеној будућности;
- стратешким планирањем се омогућује мерење и унапређивање постојећих перформанси (битне карактеристике организације, исходи, квалитети, изведбе), мерење задовољства јавности, посебно грађана, унапређивање ефективности и ефикасности рада полиције, као и оптимизација понашања и реаговања на захтеве и примедбе грађана;
- стратешко планирање укључује у доношење важнијих одлука све заинтересоване стране (стејкхолдере), чиме се остварује обједињавање и усаглашавање различитих интереса кључних субјеката у и изван полиције, односно одрживост пројектованих кључних циљева;
- стратешко планирање омогућује интегрално и координирано сагледавање потреба полиције на дужи временски период;
- стратешким планирањем ствара се ефекат синергије различитих и најбољих идеја у вези са најважнијим питањима полиције;
- стратешко планирање омогућује одговарајуће реакције полиције на изненадне захтеве, као и балансирање и уравнотежено реаговање између краткорочних и дугорочних приоритета;
- стратешким планирањем се омогућује ефикаснија координација и прецизније дефинисање активности на нижим нивоима планирања.

Конкретне активности стратешког планирања су:

1) достављање захтева организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду стратешке процене јавне безбедности;
2) достављање стратешке процене јавне безбедности члановима Стратешке групе и министру, ради израде Програма и Плана рада МУП-а;
3) сачињавање Стратешког плана Дирекције полиције који садржи приоритете и стратешке циљеве у области спречавања и сузбијања криминалитета и других безбедносно угрожавајућих појава у складу са Програмом и Планом рада МУП-а и стратешком проценом јавне безбедности;
4) захтев и доношење одлуке по конкретној криминалистичко-обавештајној информацији/производу;
5) усмеравање ресурса на приоритете и циљеве Стратешког плана Дирекције полиције;
6) структурирање документа Стратешког плана Дирекције полиције;
7) верификација Стратешког плана Дирекције полиције;
8) праћење спровођења Стратешког плана Дирекције полиције.

1) Достављање захтева организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду стратешке процене јавне безбедности

Захтев за израду стратешке процене јавне безбедности се доставља организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове на трогодишњем нивоу. Стратешка процена јавне безбедности се ажурира на годишњем нивоу. Захтев за израду стратешке процене се заснива на идентификованим потребама за криминалистичко-обавештајним информацијама за целу територију Републике Србије. Помоћу захтева специфицира се задатак за организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове, како би се израдила квалитетна стратешка процена, као основ за доношење одлуке о предузимању оперативно-полицијских послова и задатака у складу са утврђеном потребом. Формулацији захтева увек претходи дијалог између представника СГ који сачињава захтев и представника организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове. Такође, захтев мора бити документован и мора бити јасно шта се тражи и за коју сврху. Током израде стратешке процене јавне безбедности мора постојати сталан дијалог између организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове и лица које је сачинило захтев. Сталан дијалог представља меру за обезбеђење квалитета захтеваног производа.

Стандардни захтев садржи информације о идентитету јединице и лица које подноси захтев, сврси захтева, опису проблема, ограничењима у вези са извршавањем задатка, временски рок за израду аналитичког производа и питања у вези са испоруком производа.

2) Достављање стратешке процене јавне безбедности члановима Стратешке групе и министру, ради израде Програма и Плана рада МУП-а

Стратешка процена јавне безбедности се благовремено доставља свим члановима СГ на упознавање. Након упознавања са истом, СГ доноси одлуку да се процена достави министру у сврху уважавања исте приликом израде Програма и Плана рада МУП-а.

Смернице Владе се из Кабинета министра унутрашњих послова достављају Дирекцији полиције у виду Плана и Програма рада МУП-а, који је уважио стратешку процену јавне безбедности.

3) Сачињавање Стратешког плана Дирекције полиције који садржи приоритете и стратешке циљеве у области спречавања и сузбијања криминалитета и других безбедносно угрожавајућих појава у складу са Програмом и Планом рада МУП-а и стратешком проценом јавне безбедности

Приоритети и стратешки циљеви се утврђују на основу сагледавања стратешке процене јавне безбедности и смерница Владе дефинисаних у Програму и Плану рада МУП-а, као и дискусија вођених на састанцима стратешке групе. Приоритети и стратешки циљеви се односе на следеће области:

- криминалистичко-обавештајни послови;
- превенција криминалитета;
- планирани оперативно-полицијски послови**.**

Увођењем стратешког планирања у праксу супротстављања криминалитету, у његовом концептуалном и практичном смислу, стварају се могућности да се полицијска организација стално усмерава на питања од стварне важности и да обезбеђује средства за њихово остваривање. Одређивање стратешких приоритета и циљева представља врсту стратешких одлука. Стратешке одлуке су кључни елемент стратегија. У вези с тим, стратешке одлуке су добре ако су: (1) јасне са становишта дефинисаних циљева, приоритета и ако су мерљиве, односно ако су написане у *SMART* приступу; (2) донете и подржане у међузависној процени и релацији између узрока и последица, ако се темеље на трендовима и искуствима из претходног периода, и посебно ако предвиђају шансе и препреке у будућности; (3) засноване на реалном схватању постојеће ситуације и реалне процене ресурса и компетенција; (4) оригиналне и креативне; (5) донете помоћу ефикасних механизама, тако да омогућују корисне исходе (бенефите) и флексибилност у односу на потребе организације; (6) у њиховом доношењу и конципирању учествовале све заинтересоване стране (стејкхолдери) и ако су сви они на које ће те одлуке утицати обавештени и информисани, и (7) ако су засноване на искуству, пракси и процедурама.

4) Усмеравање ресурса на приоритете и циљеве Стратешког плана Дирекције полиције

Начелно усмеравање ресурса на приоритете и циљеве Стратешког плана подразумева одређивање потреба за људским, материјалним и финансијским ресурсима и временом у односу на сваки приоритет, идентификацију расположивих ресурса и недостатака у односу на утврђене приоритете и циљеве. Конкретније усмеравање ресурса на приоритете и стратешке циљеве врши се током израде Стратешког плана.

СГ има овлашћење да током процеса стратешког планирања донесе одлуку о начину решавања проблема у вези са недостацима ресурса за реализацију утврђених приоритета и стратешких циљева (набавка нове опреме, пријем и оспособљавање и усавршавање запослених итд.).

5) Структурирање документа Стратешког плана Дирекције полиције

Основ за структурирање документа Стратешког плана је Програм и План рада МУП-а, стратешка процена јавне безбедности, и одлука директора полиције, као председавајућег СГ о утврђеним приоритетима и стратешким циљевима, усмеравању ресурса за остваривање приоритета и реализацију циљева. Током реализације, Стратешки план се по потреби ажурира. Стратешки план се доноси за период од три године, уз могућност ревидирања и ажурирања сходно указаним потребама. Стратешки циљеви и смернице, као садржај Стратешког плана, морају бити засноване на околностима централног, регионалног и локалног нивоа криминалне проблематике.

6) Верификација Стратешког плана Дирекције полиције

Након израде, Стратешки план верификује министар унутрашњих послова. Стратешки план Дирекције полиције је део Плана рада МУП-а, који се након верификације доставља групама за руковођење и управљање на свим нивоима и представља основ за доношење оперативних планова у области спречавања и сузбијања криминалитета.

7) Праћење спровођења Стратешког плана Дирекције полиције

Праћење спровођења Стратешког плана остварује се коришћењем посебног обрасца, на основу увида у достављене оперативне планове оперативних група за руковођење и управљање, као и тромесечних извештаја о анализи спровођења оперативних планова.

2.1.2.2. Поступање по конкретној криминалистичко-обавештајној информацији/производу

У складу са актуелним стањем безбедности на централном нивоу (нове претње, ризици, нови појавни облици криминалитета, захтеви органа правосуђа, страних полиција, Европола, Интерпола и других партнера) СГ доставља захтев организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду конкретне криминалистичко-обавештајне информације/производа.

СГ поступа по конкретном криминалистичко-обавештајном производу и по самоиницијативном достављању криминалистичко-обавештајних производа од стране организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове. Након достављања и процене криминалистичко-обавештајног производа, СГ доноси одлуку о поступању, коју доставља надлежној оперативној јединици Министарства. СГ путем достављених извештаја прати спровођење оперативних активности по донетој одлуци.

2.2. Оперативно руковођење и управљање на централном нивоу – Управа криминалистичке полиције

Сврха оперативног руковођења и управљања на нивоу УКП-а јесте да се приоритети, циљеви и конкретни задаци стратешког и високог нивоа руковођења и управљања, путем оперативног и тактичког планирања и координације различитих процеса, организују и спроводе на централном нивоу и да се пренесу и специфицирају на регионалне и локалне нивое.

2.2.1. Организација и надлежности оперативног нивоа руковођења и управљања УКП-а

Послове оперативног руковођења и управљања на централном нивоу обавља оперативна група за руковођење и управљање Управе криминалистичке полиције (ОГУКП). Састав ОГУКП чине руководиоци високог нивоа Управе криминалистичке полиције и руководиоци средњег нивоа – јединица које обављају криминалистичко-обавештајне и оперативно-полицијске послове. По потреби, стални састав ОГУКП може бити проширен учешћем по позиву и руководилаца других организационих јединица.

Састанци ОГУКП представљају основни облик рада те групе на којима се стварају услови за флексибилан и ефикасан проактивни полицијски рад. Састанци ОГУКП се одржавају на две недеље. О састанку ОГУКП води се записник у писаној форми. На састанцима ОГУКП стално прати и разматра остваривање приоритета и циљева оперативног плана и доноси одлуке о планираним акцијама полиције и издвајању (алоцирању) организационих ресурса. На састанцима ОГУКП спроводи се контрола реализације оперативног плана, ефикасности примене радне методологије, остваривања планираних циљева, рационалности коришћења издвојених ресурса, функционисања организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, координације процеса супротстављања криминалитету на основу криминалистичко-обавештајних информација, проактивног и реактивног рада полиције.

ОГУКП председава начелник Управе криминалистичке полиције. Руководиоци организационих јединица за криминалистичко-обавештајне послове су излагачи Оперативне процене УКП-а и конкретних криминалистичко-обавештајних информација/производа (профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема). Начелници оперативних јединица извештавају о оперативним активностима спроведеним на основу одлука ОГУКП. Остали чланови учествују у раду групе и доношењу одлука. На основу исказаног мишљења чланова групе и утврђених чињеница, начелник УКП-а доноси одлуке о: достављању захтева за израду оперативне процене УКП-а и конкретних криминалистичко-обавештајних производа организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове; о спровођењу планираних оперативно-полицијских послова и расподели ресурса. Одлуке се документују у записнику са састанка ОГУКП.

Одлука представља смерницу ОГУКП за планиране оперативно-полицијске послове и указује шта би планираном активношћу требало да се изврши. Одлука у својој структури садржи: кратку доку-

ментацију предметног проблема; циљеве који су одређени, мерљиви и основани; временски период за спровођење одлуке; име особе за контакт у ОГУКП; име особе за контакт у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове; образац за праћење спровођења одлуке; информацију о спровођењу евалуације, ако се спроводи. Криминалистичко-обавештајна информација и капацитети полицијских јединица су примарни елемент у процесу одлучивања.

ОГУКП координира и планиране оперативно-полицијске послове у супротстављању криминалитету између подручних полицијских управа (случајеви серија кривичних дела извршених на територији две или више подручних полицијских управа, оперативне контроле, предмети оперативног рада и др.).

2.2.2. Процес оперативног нивоа руковођења и управљања УКП-а

ОГУКП има четири основне функције:

1. оперативно планирање;
2. поступање по конкретном криминалистичко-обавештајном производу;
3. координирање планираних оперативно-полицијских послова и акција у супротстављању криминалитету између подручних полицијских управа;
4. евалуација спроведених планираних оперативно-полицијских послова и акција.



Дијаграм бр. 5 – Процес оперативног нивоа руковођења и управљања УКП-а

Улаз у овај процес као неопходан ресурс за израду оперативног плана чини оперативна процена УКП-а, а за остале одлуке ОГУКП улаз су и други конкретни криминалистичко-обавештајни производи.

2.2.2.1. Оперативно планирање

Конкретне активности оперативног планирања су:

1) достављање захтева организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду оперативне процене УКП-а;
2) достављање оперативне процене УКП-а члановима ОГУКП и СГ;
3) утврђивање кључних оперативних циљева у области спречавања и сузбијања криминалитета на централном нивоу;
4) алоцирање ресурса на кључне циљеве оперативног плана;
5) структурирање документа оперативног плана;
6) верификација оперативног плана;
7) праћење спровођења оперативног плана.

1) Достављање захтева организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду оперативне процене УКП-а

Захтев за израду оперативне процене УКП-а се доставља организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове на годишњем нивоу.

2) Достављање оперативне процене УКП-а члановима ОГУКП

Руководилац организационе јединице надлежне за криминалистичку аналитику доставља оперативну процену УКП-а осталим члановима ОГУКП.

3) Утврђивање кључних оперативних циљева у области спречавања и сузбијања криминалитета на централном нивоу

Кључни оперативни циљеви у области спречавања и сузбијања криминалитета на централном нивоу се утврђују на основу сагледавања оперативне процене УКП-а и Стратешког плана Дирекције полиције, као и дискусија вођених на састанцима ОГУКП. Кључни оперативни циљеви се утврђују у оквиру стратешких приоритета и циљева, са фокусом на следеће:

- носиоци криминалних активности (појединци и организоване криминалне групе) – кривичних дела из области организованог криминала на централном и интернационалном нивоу, корупције и других изузетно тешких кривичних дела, која се врше на подручју више полицијских управа;
- кривична дела из области организованог криминала, корупције, нарко-криминала, тероризма, високотехнолошког криминала, трговине људима, изразито тешка кривична дела из области привредног криминала и др.;
- серије кривичних дела која се врше на подручју више полицијских управа;
- посебно угрожена места – жаришта криминалитета (објекти, насеља, гранични прелази, путни правци итд.);
- идентификација и избор мера превенције криминалитета;
- кривична дела која доводе до узнемирења шире јавности;
- ванредни догађаји.

4) Алоцирање ресурса на кључне циљеве оперативног плана на централном нивоу

Алоцирање ресурса за кључне циљеве оперативног плана подразумева одређивање и ангажовање људских, материјалних и финансијских ресурса и временских рокова у односу на сваки кључни циљ. У циљу коришћења ресурса на најбољи начин, неопходно је усмерити и дати приоритете за главне проблеме и проблемска питања супротстављања криминалитету. Ти проблеми и питања се идентификују као заједнички, без обзира у којој јединици су присутни.

5) Структурирање документа оперативног плана УКП-а

Основ за израду оперативног плана УКП-а чине Стратешки план са стратешком проценом јавне безбедности Дирекције полиције и оперативна процена УКП-а.

Оперативни план рада садржи конкретне и мерљиве циљеве (*SMART*) за криминалистичко-обавештајне послове и планиране оперативно-полицијске послове. Циљеви су засновани на криминалистичко-обавештајним информацијама/производима и другом релевантном знању локалне, регионалне и националне безбедносне проблематике. Циљеви се утврђују за период до једне године на посебним састанцима ОГУКП. Руководиоци одговорни за реализацију циљева по правилу присуствују састанку на којем се циљеви формулишу.

Оперативни план исказује на један интегралан начин шта би и зашто требало да буде спроведено у области супротстављања криминалитету, а начин спровођења циљева, односно избор метода и тактика, је посебан задатак делегиран на задужене руководиоце полицијских јединица и особље.

У случају веома промењивог окружења, оперативни план се развија и прилагођава током времена, а у супротном, један оперативни план може послужити за дуже време (једна година). Оперативни план рада се заснива на дефинисаним критеријумима квалитета, и то:

- засновaност на криминалистичко-обавештајним информацијама и другом релевантном знању;
- кооперативност, заједничко виђење проблема и заједнички циљеви;
- одговорност руководилаца за реализацију циљева одређених у оперативном плану;
- флексибилност у коришћењу ресурса и прилагођавању ситуацији;
- стално праћење и анализа спровођења плана са допунама и проценама нивоа његове реализације.

6) Верификација оперативног плана УКП-а

Након израде, оперативни план УКП-а верификује директор полиције. Оперативни план представља основ за доношење тактичких планова оперативно-полицијских јединица УКП-а.

7) Праћење спровођења оперативног плана УКП-а

Праћење спровођења Оперативног плана се остварује на основу увида у достављене оперативне планове оперативних група за руковођење и управљање у подручним полицијским управама, као и тромесечних извештаја о анализи спровођења оперативних планова. Праћење спровођења оперативног плана јесте стална делатност ОГУКП.

2.2.2.2. Поступање по конкретној криминалистичко-обавештајној информацији/производу

ОГУКП доставља захтев организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове за израду конкретне криминалистичко-обавештајне информације (профил безбедносно интересантног лица/групе и/или профил проблема). Захтев се односи на појединце и организоване криминалне групе и криминалну проблематику.

ОГУКП поступа по конкретном криминалистичко-обавештајном производу и по самоиницијативном достављању криминалистичко-обавештајних производа од стране организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове. Након достављања и процене криминалистичко-обавештајне информације/производа, ОГУКП доноси одлуку о поступању, коју доставља надлежној оперативној јединици Министарства. ОГУКП путем достављених извештаја прати спровођење оперативних активности по донетој одлуци.

2.2.2.3. Координирање планираних оперативно-полицијских послова и акција у супротстављању криминалитету између подручних полицијских управа

ОГУКП доноси одлуке о отварању и вођењу оперативних контрола и оперативних обрада на територији целе Републике Србије и координира оперативно-полицијске акције које се спроводе на територији две или више полицијских управа.

2.2.2.4. Евалуација спроведених планираних оперативно-полицијских послова и акција

Евалуација спроведених планираних оперативно-полицијских послова и акција се врши по јединственој методологији Стратешке групе Дирекције полиције са специфичним циљевима компатибилним предузетим планираним оперативно-полицијским пословима и акцијама.

2.3. Оперативно руковођење и управљање на регионалном нивоу – подручна полицијска управа

Сврха оперативног нивоа руковођења и управљања на нивоу подручне полицијске управе јесте да се приоритети, циљеви и конкретни задаци стратешког руковођења и управљања, путем оперативног и тактичког планирања, ефективно, ефикасно и економично остварују на ужем (регионалном и локалном) подручју.

2.3.1. Организација оперативног нивоа руковођења и управљања ПУ

Послове руковођења и управљања на регионалном нивоу обавља оперативна група за руковођење и управљање полицијске управе (ОГПУ).

ОГПУ се формирају на нивоу подручних полицијских управа и Полицијске управе за град Београд.

Стални састав ОГПУ (укупно 27) чине руководство подручне полицијске управе, руководиоци организационих јединица у седишту, руководилац организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове задужене за ПУ.

По потреби, стални састав ОГПУ може бити проширен учешћем и других руководилаца на подручју надлежне полицијске управе.

Стални састав ОГ Полицијске управе за град Београд (ОГПУБГ) чини руководство Полицијске управе, руководиоци организационих јединица у седишту и организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове задужене за ПУ. По потреби, стални састав ОГПУБГ може бити проширен учешћем по позиву и других руководилаца на подручју Полицијске управе за град Београд.

Састанци ОГПУ и ОГПУБГ се одржавају на сваке две недеље и по указаној потреби. О састанку ОГПУ и ОГПУБГ води се записник. На састанцима ОГПУ и ОГПУБГ стално се прате и разматрају остваривања приоритета и циљева оперативног плана и доносе одлуке о планираним акцијама полиције и издвајању (алоцирању) организационих ресурса. На састанцима ОГПУ и ОГПУБГ спроводи се контрола реализације оперативног плана, ефикасности примене радне методологије, остваривања планираних циљева, рационалности коришћења издвојених ресурса, проактивног и реактивног рада полиције.

Групама председава начелник полицијске управе који доноси одлуке о достављању захтева (за израду оперативне процене јавне безбедности ПУ и конкретних криминалистичко-обавештајних информација/производа) организационој јединици надлежној за криминалистичку аналитику ПУ, за спровођење конкретних активности оперативних јединица полицијске управе на основу криминалистичко-обавештајних производа и усмеравању ресурса. Руководилац организационе јединице за криминалистичку аналитику ПУ је излагач оперативне процене јавне безбедности ПУ и криминалистичко-обавештајних информација/производа (профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема). Руководилац јединице криминалистичке полиције полицијске управе извештава групу о предузетим активностима и

резултатима по оперативном плану и спроведеним оперативно-полицијским активностима на основу криминалистичко-обавештајних информација/производа. Одлуке се документују у записнику са састанка ОГПУ и ОГПУБГ.

2.3.2. Процес оперативног нивоа руковођења и управљања у подручним полицијским управама према ПОМ-у

Оперативна група има три основне функције:

1. оперативно планирање;
2. поступање по конкретној обавештајној информацији/производу;
3. евалуација спроведених планираних оперативно-полицијских послова и акција.



Дијаграм бр. 6 – Процес оперативног руковођења и управљања на нивоу ПУ

Кључни циљеви у области спречавања и сузбијања криминалитета на нивоу подручних полицијских управа утврђују се на основу оперативне процене јавне безбедности ПУ, Стратешког плана Дирекције полиције и иницијатива локалне самоуправе, као и дискусија вођених на састанцима оперативне групе ПУ. Кључни оперативни циљеви се утврђују у оквиру стратешких приоритета и циљева, са фокусом на следеће:

- носиоце криминалних активности (појединци и криминалне групе);
- кривична дела из области организованог криминала, корупције, нарко-криминала и др.;
- серије кривичних дела која се врше на подручју полицијске управе;
- посебно угрожена места – жаришта криминала (објекти, насеља, гранични прелази, путни правци итд.);
- идентификацију и избор мера превенције криминалитета;
- кривична дела која доводе до узнемиравања јавности;
- ванредне догађаје.

Оперативни план оперативне групе за руковођење и управљање ПУ доноси се на годишњем нивоу.

2.4. Оперативно руковођење и управљање на локалном нивоу – полицијска станица

Послове руковођења и управљања на локалном нивоу обавља оперативна група за руковођење и управљање полицијске станице (ОГПС), коју чини руководство полицијске станице.

2.5. Евалуација криминалистичко-обавештајног процеса

Појам и циљ евалуације криминалистичко-обавештајног процеса

Евалуација подразумева процену вредности полицијско-обавештајног модела, како у друштвеном, тако и у финансијском смислу (трошкови–користи). Евалуација се спроводи у односу на криминалистичко-обавештајни процес, укључујући улаз у процес и процесне активности, планиране циљеве и остварене резултате (производе, исходе).

Циљ евалуације ПОМ-а јесте да се идентификују остварене предности ПОМ-а у одређеном периоду, у првом реду ефикасност у идентификовању и профилисању преступника и потенцијалних преступника, процени нивоа ризика и претњи и предузимању ефективних мера да се спречи вршење кривичних дела. Такође, евалуација треба да покаже да је ПОМ ефикасна и исплатива метода супротстављања различитим типовима безбедносних проблема који негативно утичу на квалитет живота грађана и њихово обављање пословних активности. Осим наведеног, циљ евалуације јесте и да се идентификују процесни проблеми како би се могле предузимати мере њиховог сталног побољшања (превентивне и мере корекције).

Процес – кораци евалуације криминалистичко-обавештајног процеса

1. Планирање евалуације – евалуација се планира, а ниво планирања треба да буде симетричан нивоу планираних циљева (стратешки, оперативни, организациони и др.). Евалуацију планира и координира процес њеног спровођења руководилац – експерт за евалуацију и управљање квалитетом. У прилогу плана евалуације треба да буду инструменти за евалуацију, као што су упитници, листа питања за интервју, систем категорија и поткатегорија за анализу и др.

2. Преглед циљева – циљеви треба да помогну одржавању или унапређивању квалитета функционисања криминалистичко-обавештајног процеса. Први конкретан корак у евалуацији јесте преглед изворне формулације циљева. Уколико су циљеви дефинисани да буду мерљиви (*SMART* приступ), евалуацију је, коришћењем одговарајућих инструмената и индикатора, могуће више или мање објективно и прецизно спровести. У супротном, ако су циљеви неодређени и превише уопштени, евалуацију није могуће спровести. Због тога, евалуација треба да буде присутна већ приликом формулисања циљева на било ком нивоу (стратешком и оперативном) и било ком облику (планови, одлуке и др.).

3. Да ли су циљеви испуњени – евалуацијом треба да се, превасходно увидом у одређене евиденције, одговори на питање да ли су планирани циљеви испуњени, у којој мери, или уопште нису испуњени.

4. Одредити како – ако је одговор на питање „Да ли су циљеви испуњени?“ позитиван, треба разумети како су циљеви

постигнути. Добар резултат без разумевања његовог постигнућа је губитак. Уколико то не разумемо не постоји гаранција да ћемо бити способни да поновимо успех. Тај корак је често изостављан зато што смо задовољни и задивљени нашим успехом. Утврђивање како су циљеви постигнути представља и вид решавања проблема. Треба утврдити зашто нешто иде лоше, а не само факторе који доприносе успеху.

5. *Утврђивање узрока* – ако циљеви нису испуњени, треба утврдити узроке. То је једноставно решавање проблема. У вези са сложеним проблемом постоји неколико узрока. Коренити узроци ће често бити пронађени дубоко у организацији. Праћење узрока је каскадни процес, најчешће правцем од општих до појединачних циљева, односно узрока. За сваки заједнички правац постоји серија подржавајућих циљева и стратегија до следећег нивоа. Тај процес се понавља све док се не доспе до циљева и радних процеса на одељенским и појединачним нивоима. Уколико један заједнички циљ није испуњен, може се установити који од помоћних циљева доприносе решавању проблема. Из помоћних циљева који нису постигнути може се видети који радни процеси нису испунили очекивања.

6. *Недостатак вештина или знања* – може бити исказан у категоријама квантитета и квалитета и односи се на (не)могућности испуњавања стратешких и оперативних циљева супротстављања криминалитету. Спровођењем евалуације могуће је испитати који чланови тима у било ком делу криминалистичко-обавештајног процеса (криминалистичко-обавештајних послова, оперативно-полицијских или послова руковођења и управљања) нису на потребном нивоу поседовања знања и вештина. Евалуирање знања и вештина је веома битно за функционисање, посебно у фази примене ПОМ-а, јер се лако може испоставити да узрок неуспешног остваривања планираних циљева супротстављања криминалитету није нови модел и његова дизајнирана процесна и методолошка решења, већ недостатак потребних стручних знања и вештина полицијских службеника. Недостатак вештина и знања би требало испитати на сва три нивоа евалуације. Недостаци у броју обучених људи се најпре испитују на организационом нивоу. Тада треба да се установи обим недостатака у значајним одељењима. На крају, треба идентификовати појединце који нису обучени и да обезбедимо да они буду укључени у следећу ревизију плана обуке.

7. *Сачињавање извештаја о евалуацији* – након спроведене евалуације процеса и производа сачињава се извештај са налазима и препорукама.

Основни проблем евалуације јесте сложеност и захтевност прикупљања и анализирања информација, у погледу ресурса, пре свега квалитетног стручног особља, финансија и времена да би се произвели опипљиви резултати. Ефикасност и исплативост су биле међу водећим снагама (идејама водиљама) за ПОМ од самог почетка. *Главно проблемско евалуационо питање* јесте: „Ако се од новог модела рада полиције према разумнијем и рационалнијем коришћењу полицијских ресурса и енергије очекује да произведе опипљиве резултате, како он показује да је то тако?“ Евалуација је битна за развој стратегије за смањење криминала, и у теорији и пракси развијених полицијских система постоји пет карактеристика рационалног приступа за такву стратегију, и то:

- одговарајуће инвестирање у мерење и праћење;
- отворен приступ према криминалитету и правосудним информацијама;
- ослањање на доказе у развоју полиције;
- привржености ригорозној евалуацији;
- флексибилан и одабран приступ за контролу.

Обрасци за мерење и праћење криминалитета су, у ствари, прва фаза у одређивању тога да ли су политике (стратегије) успешне у борби против криминалитета. Они такође обезбеђују управљање помоћу доказа који се користе против оптужби полицији не баш наклоњених медија и јавности. У том оквиру, друга карактеристика, која дозвољава отворен приступ информацијама, може спречити оптужбе да полиција „кува/фалсификује књиге/извештаје“ и поставља оквир за неку врсту искрене дебате о криминалитету која је захтевана и потребна у демократији. Трећа карактеристика – политика – одлуке донесене на основу доказа, требало би да буде суштинска функција доброг управљања. Другим речима, пре предузимања других стратешких захвата доносиоци одлука би требало да буду свесни истраживања која могу да их информишу о томе шта чинити или не чинити да се смање посебни криминални проблеми. Ригорозна евалуација је суштинска да би доносиоци одлука знали да ли су они успешни у превенцији криминалитета. Коначно, без ширег приступа контроли криминалитета, без идеологије или жеље да се усредсреди на посебан део система кривичног правосуђа, замишљено смањење криминалитета тешко ће се остварити. Као што се може видети, евалуација је суштинска не само да би информисала о постојећим полицијским операцијама/активностима, већ и да би трасирала пут будућности криминалистичких стратегија и политика заснованим на доказима/чињеницама/фактима.

Концепти и типови евалуације и пракса

Једно од основних питања евалуације је да ли је добијено оно што се очекивало, и односи се на то да ли активност има утицај који је био планиран, као што је смањење криминалитета или смањење рецидивизма група и делинквената.

За успех у супротстављању криминалитету није једино заслужан ПОМ. Често је веома тешко или немогуће разграничити шта доприноси успеху, тако да се евалуација у тим случајевима скоро не може користити или су њени резултати бескорисни. Такође, могуће је да информациони процеси теку добро, али полицијски руководиоци примајући добре информације доносе лоше одлуке о тактикама за решавање криминалног проблема. И на крају, за успех модела, да би заиста био процењен, неопходно је евалуирати и организациону и информациону структуру која чини **„3i“ модел.** Здружено, интерпретација криминалног окружења, утицај на доносиоце одлука и утицај на криминално окружење, би требало да буду процењени у односу на њихове ефективности и представљају саставне елементе ПОМ-а.

Постоје *два главна типа евалуације*: евалуација производа и евалуација процеса. Евалуација производа је процена која испитује да ли је модел (конкретан програм модела) имао жељени ефекат, као што је смањење криминалитета или растурање организоване криминалне групе. Те процене програма за смањење криминалитета су све чешће резултат већег приступа полицијским подацима. На пример, полиција је прилично оријентисана на смањење евидентираног криминалитета као мере успеха, и евалуација је учињена могућом зато што полицијска одељења (јединице) бележе и прате ниво локалног криминалитета. Мада је евалуација прецизности (префињености, тачности) – ако би се тако могло назвати – прилично једноставна и краткорочна, постоји потреба да полицијски менаџмент буде више објективан у њиховим проценама успеха и да развија приступ више заснован на доказима који су у вези са контролом криминалитета. Међутим, у погледу ширих проблема криминалитета и полицијског реаговања, најригорозније евалуације производа спроводе научници, више него што се спроводе

интерно од стране полицијских одељења. Многа полицијска одељења оскудевају у вештинама за спровођење ригорозне евалуације, а такође постоји мала конекција са академским светом који би могао да помогне у том (опасном) подухвату, и постоји мали притисак или изван полиције или од стране полицијског руководства за више информисања у области полицијског рада.

Други разлог за недостатак интерно вођене евалуације је тај што су полицијске акције често иницијране са мало промишљања за шире оперативне циљеве и задатке. Мишљења у оквиру полицијских одељења углавном се разликују међу собом по томе шта је у акцији требало да се постигне. Понекад формулисани оперативни циљеви нису директно мерљиви са доступним подацима, чинећи ефективну евалуацију суштински немогућом.

Чак и када је могуће да се спроведе евалуација производа/исхода, често је од виталног значаја да се спроведе евалуација процеса како би се установило зашто програм јесте или није функционисао. Евалуација процеса дозвољава истраживачу да разуме зашто програми очигледно успевају или пропадају, испитивањем основних процеса о томе шта се догодило током иницијатива за смањење криминала. Евалуације процеса су посебно значајне за концепте у развоју, као што је ПОМ. На пример, критика би могла да утврди да регистровани криминалитет није смањен у области где полицијска служба тврди да се ради о примени тог модела. Међутим, у вези са тим поставља се проблемско питање да ли је грешка у моделу, или у начину на који се ПОМ имплементира. На пример, постоји једно квалитативно истраживање у две полицијске јединице којим се дошло до сазнања да полицијским официрима недостаје довољно разумевања о анализи како би постављали права питања, а криминалистичко-обавештајне информације/производи су били често игнорисани приликом планирања акција/операција, али су били захтевани након њих да би се те исте операције оправдале и образложиле. То је више проблем имплементације него концептуалног дизајна ПОМ-а. Процеси евалуације су, стога, важни за разумевање како програми обавештајног модела функционишу.

Мерење успеха индикаторима испуњења/учинка

Индикатори учинка су постали преокупација бројних полицијских организација. Најчешће области учинка које се могу срести у полицијским организацијама су:

- смањење криминалитета;
- истрага криминалитета;
- унапређење безбедности;
- пружање помоћи;
- фокус на грађане;
- коришћење ресурса;
- локална полиција.

Не само да се те области учинка значајно преклапају, већ је, такође, у оквиру тих седам области мноштво индикатора учинка, индикатора који су нарасли у комплексност и бројност до тачке где неки запослени троше њихово време комплетно упослени у сакупљање и праћење интерних индикатора. Индикатори учинка могу имати своје место у унапређивању пажљивог управљања јавним фондовима и постизању централно постављених циљева; међутим, за превенцију криминалитета и детекцију снага, та култура индикатора може бити контрапродуктивна. Претерана жеља да се тежи захтеваним бројкама је вратило полицију на модел реактивног поступања и удаљило од проактивног.

Типичне грешке коришћења индикатора у пракси евалуације су:

- *тунел визија* – када менаџери бирају индикаторе учинка који су лакши за мерење, тада игноришу остале;
- *подоптимизација* – када се менаџери фокусирају на уску групу активности које побољшавају неке индикаторе учинка, али наносе штету учинку комплетног система;
- *кратковидост* – када се менаџери фокусирају само на краткорочне циљеве;
- *фиксираност на мерење* – када индикатори постају фокус пре него жељени исход или услуга;
- *лажно представљање* – када су подаци о учинку нетачно саопштени или искривљени кроз промишљено фалсификовање;
- *лажно интерпретирање* – када руководиоци нетачно представљају податке о учинку;
- *коцкање* – када менаџери свесно запостављају битније проблеме постављајући ниже циљеве за касније процењивање;
- *окоштавање* – када индикатори учинка престају да буду ефективни или остају у књигама;
- *деморализација* – губитак поуздања и посвећености међу запосленима који испоручују услуге уверени да ПОМ не вреди или да нема одговарајућу вредност;
- *дискредитација/неуверљивост* – јавни скептицизам – настао кроз саботажу од стране разочараних радника.

Неки индикатори учинка могу да функционишу на прилично суптилне начине тако да одвуку полицију од језгра активности откривања и превенције криминалитета до активности борбе против страха од криминала, што представља сасвим други правац.

Да ли би полиција уопште требало да користи индикаторе учинка да процењује активности вођене обавештајним радом о криминалу? Основно питање у вези са индикаторима учинка јесте: „Које индикаторе учинка би требало да користи за обавештајни модел?“ То је тешко питање. За многа полицијска одељења, прва фаза је стварно увиђање или саглашавање са дефиницијом обавештајног модела. Ако су дефиниција и концептуални модел усвојени, могло би бити да компоненте од **„3i“ модела** постану основа за индикаторе учинка који мере не само податке и информације анализе, већ такође и утицај оних који доносе одлуке и утицај комплетног процеса на криминално окружење.

2.6. Управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса

Управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса представља интегрисану и савремену функцију стратешког менаџмента, која своју посебну примену може и треба да нађе у полицијско-обавештајном моделу. Сагласно стандарду ИСО 9000:2005, управљање квалитетом би се могло дефинисати као координирани скуп активности којима се утврђује правац криминалистичко-обавештајног процеса у односу на квалитет и управљање полицијске организације у том правцу. Дакле, управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса представља стратешку, менаџерску и научно-експертску функцију којом се, путем планирања, контроле, побољшања и обезбеђења квалитета,

успоставља и развија систем квалитета криминалистичко-обавештајног процеса у свим његовим деловима и на свим нивоима, укључујући квалитет свих процеса и њихових активности, производа и ресурса.

Циљ управљања квалитетом је да се систематском применом пажљиво одабраних алата менаџмента квалитета мери и показује колико успешно криминалистичко-обавештајни процес испуњава своје стратешке и оперативне циљеве, као и да се фокусира на стално побољшање квалитета фактора који су најутицајнији за стварање резултата. Поред наведеног, увођење менаџмента квалитета доприноси јачању одговорности на свим нивоима организације, квалитетнијем управљању резултатима на индивидуалном (појединац), групном (одељење, одсек, група) и организационом (у зависности како се посматра: Дирекција полиције, Управа криминалистичке полиције, организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове) нивоу, развоју организационе културе и савремене сервисне улоге полиције.

Управљање квалитетом криминалистичко-обавештајног процеса је функција СГ за руковођење и управљање, али су за квалитет одговорни сви запослени у складу са описом послова свог радног места. Квалитет криминалистичко-обавештајног процеса се односи на описна или мерљива својства следећих његових ентитета:

- *процес* – скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности, пројектован да произведе захтевани производ, који обухвата потпроцесе (криминалистичко-обавештајне послове, руковођење и управљање и оперативно-полицијске послове) и њихове функције (фазе);
- *дефинисани циљеви* – стратешки и оперативни;
- *производи* – исходи процесних активности, као што су: оперативна информација, криминалистичко-обавештајна информација структурирана у криминалистичко-обавештајни производ (стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил проблема, профил безбедносно интересантног лица/групе), одлука групе за руковођење и управљање о предузимању конкретних оперативно-полицијских активности, стратешки и оперативни план групе за руковођење и управљање, организациони и тактички (појединачан) план оперативно-полицијских јединица, као и финални производи: спречено извршење планираних и непланираних кривичних дела, откривена, расветљена и процесуирана кривична дела, поверење и задовољство грађана и других заинтересованих страна;
- *организациона структура ПОМ-а* – организационе јединице, расподела надлежности, нивои, међусобне комуникације и одговорности;
- *запослени* – руководиоци сарадника (хендлери), контролори, менаџери, аналитичари и други;
- *услови рада* – материјални, технички, финансијски, правни, организациона култура и др.;
- *обука* – курсеви и семинари за руководиоце оперативних веза (хендлери), контролоре, менаџере и аналитичаре.

Стратешка група за руковођење и управљање има посебно значајну улогу за квалитет криминалистичко-обавештајног процеса у свим његовим наведеним ентитетима, коју остварује кроз дефинисање приступа (модела), концепата, терминологије, метода, техника и инструмената у области квалитета. Упра-

вљање квалитетом и евалуација криминалистичко-обавештајног процеса су комплементарне функције стратешког менаџмента, које се делом методолошки и концептуално преклапају и надовезују (надопуњавају).

Посебан фокус управљања квалитетом су криминалистичко-обавештајне информације/производи: стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил проблема и профил безбедносно интересантног лица/групе. Корисницима криминалистичко-обавештајних производа сматрају се: групе за руковођење и управљање и оперативно-полицијске јединице. Стога, квалитет криминалистичко-обавештајних производа, с једне стране, представљају њихове карактеристике оријентисане на задовољавање потреба корисника и, с друге, одсуство дефеката (непожељних и непотребних карактеристика). Постизање вишег квалитета криминалистичко-обавештајних производа доводи до већег задовољства корисника и квалитетнијих одлука групе за руковођење и управљање, као и квалитетнијих финалних производа криминалистичко-обавештајног процеса. На основу својих потреба, корисници – групе за руковођење и управљање и оперативно-полицијске јединице, дефинишу своје захтеве према организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове, који су праћени спецификацијом очекивања. Очекивања се односе и на постављене стандарде криминалистичко-обавештајних производа (критеријуми квалитета).

Квалитет криминалистичко-обавештајних производа је скалиран у три нивоа (напомена: ово је најчешћа и најједноставнија скала квалитета, позната у теорији и пракси менаџмента квалитета):

1. изврстан;
2. добар;
3. недовољан.

Према стандарду ИСО 9000:2005 квалитет криминалистичко-обавештајних производа представља ниво до кога скуп њихових карактеристика испуњавају захтеве корисника за доношењем квалитетних одлука.

Групе за руковођење и управљање и оперативно-полицијске јединице припадају тзв. унутрашњим корисницима. С обзиром на финалне производе ПОМ-а, у ширем смислу посматрано његови корисници су и грађани и заједница у целини са својим институцијама. Они припадају групи тзв. спољашњих корисника.

Димензије и карактеристике квалитета криминалистичко-обавештајних производа су: 1) структура производа/документа, 2) логичка или научно-методолошка заснованост, 3) актуелност, 4) разумљивост, 5) тачност, 6) комплетност, 7) правовременост, 8) корисност, 9) релевантност/усмереност на захтев корисника и др.

Карактеристике квалитета криминалистичко-обавештајних производа и других ентитета криминалистичко-обавештајног процеса могу бити *квантитативне* (мерљиве) или *квалитативне* (описне, оцењиве). Вредности квантитативних карактеристика се добијају мерењем, а квалитативних оцењивањем (тзв. бинарни резултати, тј. да–не, позитивно–негативно, испод–изнад и сл.).

Менаџмент квалитета остварује се кроз следеће активности/функције:

1. *планирање квалитета* – процес усредсређен на дефинисање циљева квалитета и на утврђивање неопходних оперативних процеса и одговарајућих ресурса за испуњавање циљева квалитета;

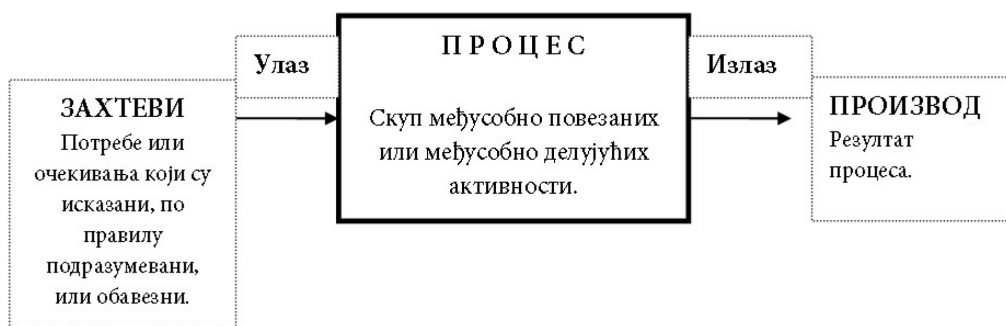
2. *контрола квалитета* – процес мерења и упоређивања оствареног учинка са планираним, анализирање јаза (разлике) и предузимање одговарајућих корективних мера;

3. *побољшавање квалитета* – процес усредсређен на повећање способности да се испуњавају захтеви квалитета;

4. *обезбеђивање квалитета* – процес усредсређен на обезбеђивање уверености у то да су испуњени захтеви квалитета. Такође, обезбеђивање квалитета представља систем активности намењених обезбеђивању ефективног укупног управљања квалитетом. То је систем политика, пракси, процедура и стандарда намењен да обезбеди да сваки производ задовољава унапред постављене стандарде квалитета.

Основни алати менаџмента квалитета: приступи, модели, методе и технике

Системско-процесни приступ („хоризонтални менаџмент") представља доминантни начин/принцип разумевања савременог управљања квалитетом. Процес представља специфично уређен низ радних активности у времену и простору, са почетком и крајем, и јасно утврђеним излазима и улазима. Улаз у процес, осим информација, чине и ресурси: људи, опрема, финансије, материјал и енергија. Суштина процеса, према стандарду ИСО 9000:2005, дата је у Дијаграму бр. 7.



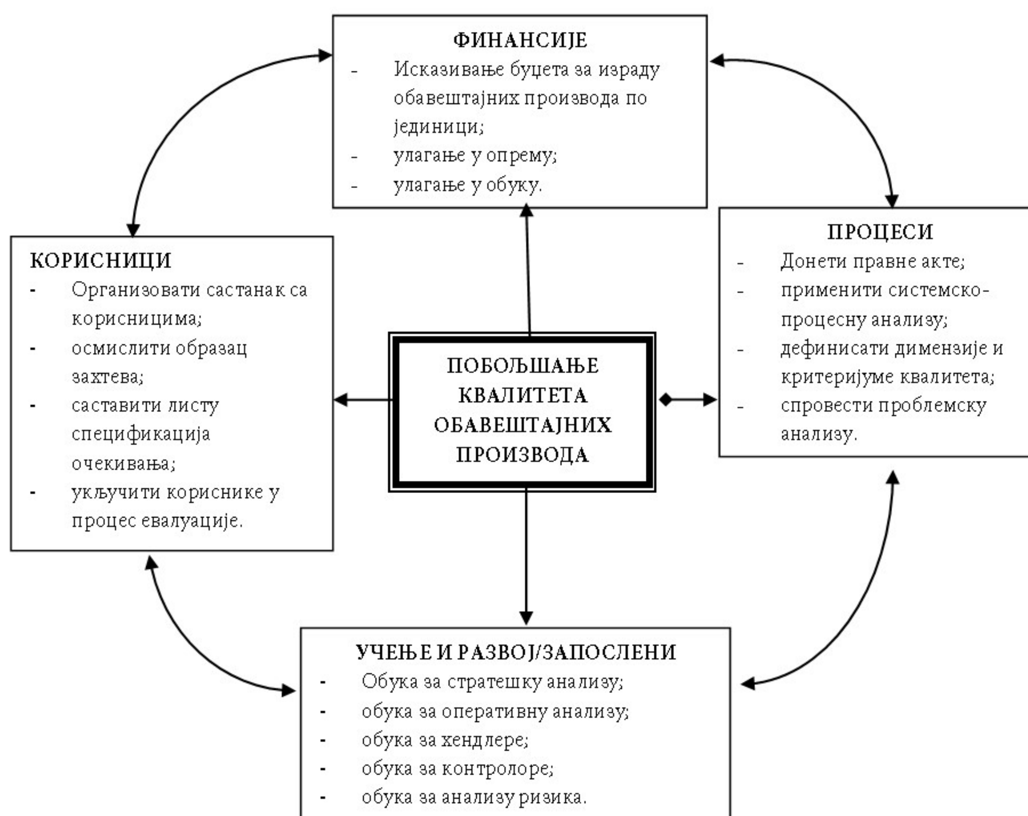
Дијаграм бр. 7 – Структура процеса: улаз, процес и излаз

Горњи дијаграм је посебно применљив на криминалистичко-обавештајне послове, где улаз представљају захтеви и потребе групе за руковођење и управљање и оперативно-полицијских јединица, а излаз криминалистичко-обавештајни производи. Исто тако, системско-процесни приступ је применљив на све остале потпроцесе, функције и процесне активности криминалистичко-обавештајног процеса.

Модели менаџмента квалитета који се могу користити у оквиру модела ПОМ-а су: *CAF*, *Balance Scorecard*, *Benchmarking* и др.

Balanced Scorecard (систем уравнотежених мерила/картица) – модел стратешког планирања и менаџмента квалитета, омогућује мерење карактеристика и резултата. Овај модел помаже планерима да се идентификује шта би требало бити урађено и измерено и како да се спроведу стратегије. *Balanced Scorecard* указује да организацију треба посматрати из четири перспективе и да треба развијати систем мерења, сабирати податке и анализирати оне који су у вези са сваком од тих перспектива. То су следеће перспективе: перспектива учења и развоја, перспектива интерних процеса, перспектива корисника, финансијска перспектива.

На Дијаграму бр. 8. дат је структурни приказ модела *Balanced Scorecard*, примењеног на стратешки циљ: побољшање квалитета криминалистичко-обавештајних производа.



Дијаграм бр. 8 – Структура модела *Balanced Scorecard* примењеног на стратешки циљ: побољшање квалитета криминалистичко-обавештајних производа

Од осталих метода, техника и инструмената менаџмента квалитета могу се користити: **анализа заинтересованих страна, улагање у људе, консултације са запосленима, анкете,** интервјуи, фокус група, дијаграм афинитета, дијаграм међузависности, дијаграм гранања, матрични дијаграм, матрична анализа података, програмски дијаграм за одлучивање о процесима, мрежасти дијаграм, дијаграм тока, Парето дијаграм, дијаграм узрок-последица, брејнсторминг, реинжењеринг и др.

Криминалистичко-обавештајни послови

ТРЕЋЕ ПОГЛАВЉЕ

1. Појам и циљ криминалистичко-обавештајних послова

Криминалистичко-обавештајни послови подразумевају планирање, прикупљање, обраду и анализу података и информација о криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама, на основу којих се израђују криминалистичко-обавештајне информације/производи и достављају корисницима (стратешким и оперативним групама за руковођење и управљање и оперативним јединицама полиције).

Циљ обављања криминалистичко-обавештајних послова је израда криминалистичко-обавештајних производа који представљају:

1. основ за доношење одлука, утврђивање приоритета, стратешких и оперативних циљева и рационално коришћење ресурса у области спречавања и сузбијања криминалитета;

2. подршку оперативним јединицама полиције у спровођењу конкретних мера и радњи на спречавању и сузбијању криминалитета.

2. Организација криминалистичко-обавештајних послова

Криминалистичко-обавештајни послови се обављају на три нивоа:

1. централни ниво;
2. регионални ниво;
3. локални ниво.

2.1. Централни ниво обављања криминалистичко-обавештајних послова

Централни ниво обухвата територију Републике Србије. На централном нивоу, криминалистичко-обавештајне послове обављају организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове.

Табела бр. 2 – Организациона структура и функције организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Функције	Организациона структура
Руковођење и управљање организационим јединицама надлежних за КОП; руковођење и управљање ужом организационом јединицом за прикупљање података и информација; руковођење и управљање ужом организационом јединицом за криминалистичку аналитику.	Руководиоци организационих јединица надлежних за КОП; руководилац уже организационе јединице за прикупљање података и информација; руководилац уже организационе јединице за криминалистичку аналитику.

Контрола рада са оперативним везама; непосредан рад са оперативним везама.	- Контролор оперативних веза; - руководилац (енгл. *handler*) оперативних веза - руководилац оперативних веза у установама за извршење кривичних санкција.
Криминалистичка анализа.	Криминалистички аналитичар за стратешку анализу; криминалистички аналитичар за оперативну анализу; криминалистички аналитичар за криминалистичко-обавештајну анализу; криминалистички аналитичар за координацију рада и подршку ОГУКП.
Пријем и обрада података и информација о криминалу и достављање криминалистичко-обавештајних информација/производа (деск функција).	Обрађивач података и информација/документалиста.
Административно-технички послови.	Административни радник.

Кључни задаци и области на које су усмерене организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове су:

- Развој проактивног приступа супротстављања криминалитету;
- сачињавање криминалистичко-обавештајних информација/производа (стратешка процена јавне безбедности, оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема);
- стратешка аналитичка истраживања;
- анализа ризика;
- рад са оперативним везама;
- аналитичка и информациона подршка планираним оперативно-полицијским акцијама и појединачним случајевима (оперативна обрада, конкретно кривично дело, хапшење лица);
- област организованог криминала, корупције и других изузетно тешких кривичних дела на националном и међународном нивоу;
- предмети оперативног рада, оперативне контроле и обавештајна истраживања;
- носиоци криминалних активности – појединци и организоване криминалне групе
- серије кривичних дела извршених на подручју више полицијских управа;
- посебно угрожена места (објекти, насеља, гранични прелази, путни правци итд.);
- идентификација мера превенција криминалитета;
- кривична дела која доводе до узнемиравања јавности;
- ванредни догађаји;
- сарадња са државним органима (правосудни органи, Безбедносно-информативна агенција, Управа за спречавање прања новца, Управа царина и др.) и другим организацијама јавног и приватног сектора;
- организовање обука (руководиоци и контролори за рад са оперативним везама, криминалистички аналитичари, менаџери);

- стални развој методологије и стандарда прикупљања, обраде и анализе података и информација и сачињавања криминалистичко-обавештајних производа;
- пружање стручне помоћи у спровођењу евалуације донетих одлука и спроведених планираних оперативно-полицијских послова и акција.

2.2. Регионални ниво обављања криминалистичко-обавештајних послова

Регионални ниво обухвата подручје полицијске управе. На регионалном нивоу криминалистичко-обавештајне послове обављају организациона јединица за криминалистичку аналитику полицијске управе и организациона јединица за криминалистичко-обавештајне послове са централног нивоа, задужена за подручје полицијске управе.

Табела бр. 3 – Организациона структура и кључни задаци организационе јединице за криминалистичку аналитику полицијске управе

Кључни задаци (функције)	Организациона структура
Руковођење и управљање јединицом.	Руководилац регионалне јединице.
Криминалистичка анализа.	Криминалистички аналитичар.
Пријем и обрада података и информација о криминалу и достављање криминалистичко-обавештајних информација/производа (деск функција).	Обрађивач података и информација/документалиста.
Административно-технички послови.	Административни радник.

Кључни задаци и области на које је усмерена организациона јединица за криминалистичку аналитику полицијске управе су:

- Развој проактивног приступа супротстављања криминалитету;
- сачињавање криминалистичко-обавештајних информација/производа (оперативна процена јавне безбедности, профил безбедносно интересантног лица/групе и профил проблема);
- анализа ризика;
- област организованог криминала, корупције и других изузетно тешких кривичних дела на регионалном нивоу;
- носиоци криминалних активности – појединци и криминалне групе;
- серије кривичних дела извршених на подручју полицијске управе;
- посебно угрожена места (објекти, насеља, гранични прелази, путни правци итд.);
- идентификација мера превенције криминалитета;
- кривична дела која узнемиравају јавност;
- ванредни догађаји
- аналитичка и информациона подршка планираним оперативно-полицијским акцијама и појединачним случајевима (оперативна обрада, оперативна контрола, конкретно кривично дело, хапшење лица).

2.3. Локални ниво

Локални ниво обухвата подручје полицијске станице. На локалном нивоу, у полицијским станицама где је формирана оперативна група за руковођење и управљање, криминалистичко-обавештајне послове обраде и анализе, обавља криминалистички аналитичар. У полицијским станицама где се не формира група за руковођење и управљање, криминалистичко-обавештајне послове прикупљања података и информација о криминалитету обавља један од помоћника командира полицијске станице.

3. Процес криминалистичко-обавештајних послова

Процес криминалистичко-обавештајних послова се састоји од следећих функција:

1) планирање криминалистичко обавештајних послова;
2) прикупљање података и информација;
3) обрада података и информација;
4) анализа података и информација;
5) достављање криминалистичко-обавештајних информација/производа.



Дијаграм бр. 9 – Процес криминалистичко-обавештајних послова

3.1. Планирање криминалистичко-обавештајних послова

Планирање криминалистичко-обавештајних послова је процес који обухвата одређивање врсте података и информација које су нам потребне, изворе из којих ћемо прикупити податке и информације, и методе и ресурсе за њихово прикупљање. Сврха планирања је да обезбеди систематско и усмерено

прикупљање важних информација и добијање квалитетног завршног обавештајног производа.

Основни производи планирања су обавештајни план и план прикупљања података и информација.

Обавештајни план

Обавештајни план доноси руководилац јединице на централном или регионалном нивоу. Обавештајни план садржи:

- основ за доношење плана – захтев (стратешка или оперативна група за руковођење и управљање или друга оперативна јединица) или сопствена иницијатива организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове;
- области или теме на које се план односи – криминалистичко-обавештајни производи;
- расподела задатака и одговорности;
- одређивање ресурса: људских, материјално-техничких, информатичких и финансијских;
- одређивање времена и динамике спровођења активности;
- извештавање подносиоца захтева о предузетим мерама и радњама;
- праћење реализације плана и његово ревидирање (по потреби).

План прикупљања података и информација

План прикупљања података и информација сачињава непосредни извршилац, а одобрава непосредни руководилац. План прикупљања представља конкретну разраду обавештајног плана у свим потребним елементима.

3.2. Прикупљање података и информација

Прикупљање података и информација се спроводи на основу захтева група за руковођење и управљање, оперативних јединица и самоиницијативно.

Конкретне активности прикупљања података и информација су:

1) примена различитих метода (поступака, техника и инструмената) за прикупљање података и информација;
2) сачињавање извештаја и оперативних информација;
3) процена података и информација по систему 4 x 4;
4) верификација извештаја и оперативних информација;
5) достављање извештаја и оперативних информација.

3.2.1. Извори и методе прикупљања података и информација

Основу за методику прикупљања података и информација представљају извори података и информација.

Извори података и информација

Извори података и информација су сви доступни ентитети преко којих полицијски службеници долазе до сазнања о кривичним делима и њиховим извршиоцима, као и другим сазнањима о безбедносним проблемима из делокруга Министарства. Коришћење извора је од кључног значаја за функцију прикупљања података и информација. Од квалитета извора зависи квалитет прикупљених података и информација. Под квалитетом извора, зависно од врсте ентитета, подразумева се: поузданост, доступност, економичност, актуелност, корисност, проверљивост, приступ информацијама, мотивација.

Извори података и информација се деле на затворене и отворене.

Затворени извори

Затворени извори су ентитети који садрже податке и информације са ограниченим приступом. Ограничен приступ подразумева приступ изворима под одређеним правилима и процедурама. Затворени извори који се најчешће користе су:

- оперативне везе;
- базе података и евиденције МУП-а;
- базе података и евиденције других организација јавног и приватног сектора (други државни органи, јавна и приватна привредна друштва, банке и друге финансијске институције);
- жртве криминала;
- пријаве физичких и правних лица;
- анонимне дојаве;
- прикривени иследник;
- производи добијени применом оперативно-тактичких и техничких мера и радњи (извештај, оперативна информација, службена белешка о обавештењу примљеном од грађана, записник, закључак и други службени акти);
- акти и кореспонденција настали међународном сарадњом и разменом података;
- лица на издржавању казне затвора;
- криминалистичко-технички налази.

Коришћење извора података и информација се врши у складу са принципом економичности – вредност за новац, који подразумева извођење економске рачунице на релацији уложених финансијских средстава у извор и крајње вредности добијене коришћењем тог извора, изражене у новцу, али и у другим користима, као што је увећана слика о криминалитету. Такође, овај принцип има примену приликом вршења избора између више алтернативних извора – увек ће се бирати јефтинији ако пружа исте користи као и скупљи, или уколико задовољава обавештајне потребе.

Отворени извори

Отворени извори су ентитети који садрже податке и информације доступне јавности. Најчешћи отворени извори су:

- средства јавног информисања (ТВ, радио, часописи, дневна штампа и др.);
- интернет;
- друштвене мреже (*Facebook*, *Twitter* итд.);

- јавне евиденције (Агенција за привредне регистре, Републички завод за статистику и др.);
- јавно поговарање;
- огласи, рекламе;
- телефонски именици;
- научна и развојна истраживања, извештаји владиних и невладиних институција, истраживања јавног мњења, економски извештаји, документи са конференција, дисертације и тезе, билтени и др.

Ова врста извора је веома значајна јер садржи велику количину разноврсних и корисних информација, посебно узимајући у обзир процес глобализације и развој информационих технологија. Отворени извори су лако доступни, економични и мање ризични у односу на прикупљање података и информација из затворених извора. Међутим, у вези са коришћењем ове врсте извора треба бити обазрив, с обзиром на то да могу бити нетачни, субјективни и сензационалистички.

Основна метода коришћења отворених извора је анализа садржаја. Ова метода подразумева посебну структуру: дефинисане категорије анализе, инструменте анализе, претраживање текста анализираног документа, селектирање података и информација из текста у односу на дефинисане категорије, повезивање селектираних података у смислене и нове информације које не постоје у тексту анализираног, односно анализираних докумената. Полицијски службеници који користе ову методу морају бити посебно оспособљени за њену примену.

3.2.2. Методе за прикупљање података и информација

Основна питања криминалистике

Кључно методолошко питање у процесу прикупљања података и информација јесте постављање основних питања криминалистике и трагање за одговорима на иста. То су следећа питања:

Ко? – Која лица или криминалне групе су носиоци криминалних активности? Ко је жртва (оштећени)? Ко су саучесници?

Шта? – Врста криминалних активности, појава или догађаја који се планирају и припремају или су већ извршени.

Како? – Начин и средства за извршење.

Где? – Места где се планирају, припремају и врше кривична дела и где се манифестује последица.

Зашто? – Мотив за извршење кривичних дела.

Кад? – Време планирања, припремања и извршења кривичних дела (дан, сат, минут, месец, година, оквирни временски период).

Редослед основних питања криминалистике је структуриран на основу проактивног приступа ПОМ-а, у коме је прво питање „Ко?“, што говори да је приоритет криминалистичко-обавештајног процеса усмерен проактивно, од носилаца криминалних активности према планираним и припреманим кривичним делима.

Прикупљањем података и информација у области криминалитета често није могуће у потпуности одговорити на сва основна питања криминалистике, тако да се у даљем обавештајном процесу, посебно у аналитичкој функцији, дају потпуни одговори, посебно на узрочно последично питање „Зашто?“.

3.2.3. Приступи за прикупљање података и информација

Постоје два основна приступа прикупљању података и информација: општи и усмерени.

Опште прикупљање

Опште прикупљање података и информација представља део редовних радних дужности и задатака свих полицијских службеника. Најчешће методе које полицијски службеник примењује у општем прикупљању података и информација су: непосредно запажање, вођење разговора (сведоци, оштећени, осумњичени, грађани и др.), увид у евиденције, извештаје и лична документа и др.

Усмерено прикупљање

Поред општег задатка на прикупљању података и информација из области криминалитета, као и других безбедносних угрожавајућих појава, полицијски службеник своју активност на прикупљању података и информација усмерава у складу са дефинисаним специфичностима и приоритетима организационе јединице којој припада, а који су засновани на стратегијским, оперативним и тактичким плановима.

Усмерено прикупљање података и информација углавном примењују полицијски службеници организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове. Овај приступ се примењује да би се одговорило на захтеве група за руковођење и управљање, који се односе на утврђене приоритете, стратешке и оперативне циљеве и конкретне случајеве. Захтев се односи на идентификоване потребе и празнине за подацима и информацијама. Празнине се односе на недостатке у подацима и информацијама у криминалистичко-обавештајним информацијама/производима. Овај начин прикупљања података и информација подразумева рад са оперативним везама, ангажовање прикривених иследника, прикупљање података и информација од лица која се налазе у установама за извршење затворских санкција, коришћење техника надзора, претрага база података (МУП-а и других државних органа) и отворених извора (интернет, медији и др.).

Рад са оперативним везама

Оперативне везе су лица која поседују, прикупљају и преносе податке и информације полицијским службеницима.

Рад са оперативним везама представља најкомплекснију методу за прикупљање података и информација, која пружа могућност широког информативног опсега у просторном (географском), временском (период ангажовања) и предметном (организовани криминал, серије кривичних дела, жаришта криминалитета и др.) смислу.

Основни циљ рада са оперативним везама је добијање квалитетне информације која води:

1) спречавању, откривању и доказивању кривичних дела и проналажењу извршилаца;
2) идентификацији серија кривичних дела;

3) идентификацији жаришта извршења кривичних дела;
4) идентификацији лица и криминалних група;
5) идентификацији метода и начина спровођења криминалних активности лица и криминалних група;
6) идентификацији слабих тачака у криминалним групама;
7) развоју стратегије и тактике за ефикаснију борбу против криминалитета;
8) идентификацији могућности за ангажовање других оперативних веза;
9) идентификацији потенцијалних циљева – мета;
10) квалитетнијим евиденцијама и базама података;
11) идентификацији имовине лица из криминогене средине стечене извршењем кривичних дела;
12) идентификацији легализованог новца стеченог извршењем кривичних дела.

Министарство унутрашњих послова Републике Србије је усвојило и примењује Обавезну инструкцију о оперативном раду полиције (у даљем тексту: Обавезна инструкција) која регулише начела, принципе и процедуре рада са оперативним везама. Одредбе Обавезне инструкције су у складу са стандардима Европола у овој области и прилагођене су законској регулативи и потребама Министарства унутрашњих послова Републике Србије.

Неопходни услови за ангажовање лица за сарадњу су:

1) поседовање информација;
2) приступ информацијама;
3) мотивација лица за сарадњу;
4) подобност – прихватање руковођења и поступање сарадника по упутствима и инструкцијама руководиоца оперативне везе.

Лица која се ангажују за сараднике треба да поседују одговарајуће карактерне особине, интелектуалне способности и емоционалну стабилност. Процена субјективних карактеристика и избор лица за сарадника зависи од конкретних задатака и потреба за ангажовањем. Процену врше руководилац и контролор. Такође, контролор врши процену ризика рада са сарадником и квалитет добијених информација. Процена квалитета информација се врши са аспекта корисности, односно значаја, тачности, проверљивости, правовремености, континуитета и др.

Поступак оспособљавања полицијских службеника за рад са оперативним везама спроводи се у складу са Обавезном инструкцијом и различитим облицима оспособљавања и усавршавања. За рад са познаничким и пријатељским везама и информаторима потребан је минимум едукације и инструкција, а за рад са сарадницима је потребан специјалистички вид обуке. За рад са сарадницима су задужени руководилац сарадника, контролор и главни контролор. Руководилац сарадника је полицијски службеник обучен по стандардима Европола[1] (Курс за оспособљавање руководилаца оперативних веза)[2], који је задужен за ангажовање и руковођење сарадника (успостављање и одржавање непосредног контакта, давање конкретних задатака и упутстава ради његовог усмеравања у прикупљању потребних података и информација и анализа његовог рада). Контролор сарадника је полицијски службеник оспособљен по стандардима Европола (Курс за оспособљавање контролора сарадни-

1 Усаглашеност рада са сарадницима по стандардима Европола (*EUROPOL*) је потребна због компатибилности процеса, метода и терминологије, што омогућује успешну сарадњу између европских полиција, унапређење праксе, ангажовање сарадника на територији других чланица Европола и др.
2 Курс за руководиоце оперативних веза је почео да се реализује јануара 2012. године у оквиру пројекта „Развој полицијско-обавештајног модела МУП-а“.

ка)[3], који је задужен за контролу, надзор и праћење рада руководилаца сарадника. Главни контролор је полицијски службеник чија је улога међународна сарадња у области рада са сарадницима, координација, надзор, контрола, планирање и организација рада са сарадницима на централном нивоу.

3 Курс за контролоре сарадника је почео да се реализује октобра 2011. године у оквиру пројекта „Развој полицијско-обавештајног модела МУП-а".

3.2.2. Сачињавање извештаја и оперативних информација

Производи функције прикупљања података и информација јесу :

1. *оперативни извештај* – почетни подаци и информације о лицима, криминалним групама, објектима, криминалним активностима, појавама и догађајима, прикупљеним из отворених и затворених извора (Обавезна инструкција);

2. *оперативна информација* – јесте скуп података и информација прикупљених из отворених и затворених извора, који се односе на конкретно кривично дело или учиниоца, или други подаци и информације од значаја за вршење полицијских послова (Обавезна инструкција).

Оперативни извештај и оперативна информација се сачињавају на обрасцима предвиђеним Обавезном инструкцијом.

3.2.3. Процена података и информација по систему 4 х 4

Након сачињавања оперативног извештаја и оперативне информације, подносилац процењује поузданост извора и тачност информације, по систему 4 х 4**.** Процена нивоа поузданости извора и тачности информације је значајна за квалитет анализе прикупљених и обрађених података и информација и обавештајног производа. У истом обрасцу подносилац, такође, даје и предлог коме је потребно доставити оперативни извештај и оперативну информацију и наводи ограничења њиховог коришћења, уколико постоје (разлози да се документа не доставе одређеној организационој јединици).

Табела бр. 4 – Матрица за процену извора и информације

Процена извора		Процена информације	
Ознака	Значење	Ознака	Значење
А	поуздан	1	тачна без сумње
Б	обично поуздан	2	информација позната извору
Ц	обично непоуздан	3	информација није лично позната извору
Х	не може се проценити извор	4	не може бити процењена

Процену поузданости извора и тачности информације врши подносилац оперативног извештаја и оперативне информације. Извор и информације треба проценити независно једно од другог. Уколико подносилац није сигуран у који ниво поузданости да сврста извор или у који ниво тачности да сврста информацију, препоручује се избор нижег нивоа поузданости, односно тачности.

3.2.4. Верификација оперативног извештаја и оперативне информације

Непосредни руководилац полицијског службеника који подноси оперативни извештај и оперативну информацију је задужен за њихову верификацију. Верификација подразумева следеће активности:

1. упознавање са садржајем оперативног извештаја и оперативне информације;
2. процена садржаја у односу на следеће критеријуме:
   - значајност,
   - довољност података и информација,
   - актуелност,
   - разумљивост,
   - прецизност,
   - тачност;
3. контрола процене по систему 4 х 4 (по потреби);
4. верификовање.

Производи верификације су:

1) верификовани оперативни извештај и оперативна информација су достављени на даљу надлежност;

2) оперативни извештај и оперативна информација нису верификовани, јер их је потребно допунити;

3) оперативни извештај и оперативна информација нису верификовани, јер нису значајни.

3.3. Обрада података и информација

Обрада података и информација представља функцију криминалистичко-обавештајних послова која обухвата контролу тачности података и информација, упоређивање, повезивање и допуну са другим подацима и информацијама.

Циљ функције обрада података и информација је да се достављена оперативна информација или оперативни извештај употпуни и припреми за анализу или коришћење у оперативне сврхе.

Конкретне активности фазе обраде су:

1) евидентирање оперативних извештаја и оперативних информација;

2) контрола тачности података и информација, која обухвата проверу провериљивих података и информација (евиденције МУП-а о физичким и правним лицима, возилима, оружју и др., и друге доступне евиденције);

3) процена хитности поступања по оперативној информацији и оперативном извештају;

4) унос оперативних извештаја и оперативних информација у јединствену базу;

5) упоређивање, повезивање и допуна са другим подацима и информација-

ма претрагом у доступним евиденцијама и јединственој бази података;

6) сачињавање извештаја о извршеним проверама у бази по достављеној оперативној информацији (није обавезан за оперативни извештај);

7) достављање извештаја о обради заједно са оперативном информацијом или оперативним извештајем: уколико су оперативна информација или оперативни извештај који је предмет обраде сачињени по захтеву, достављају се на анализу; уколико су оперативни извештај или оперативна информација сачињени самоиницијативно, извештај о обради се доставља директно кориснику; уколико се процени да су оперативна информација и оперативни извештај од посебног значаја, упознаје се група за руковођење и управљање која доноси одлуку о даљем поступању са овим документима.

Проблем за квалитетну обраду података и информација представљају нелогичне, непотпуне и лоше процењене оперативне информације и оперативни извештаји. Квалитетна обрада директно утиче на квалитет анализе и сачињавање криминалистичко-обавештајних информација/производа. Оперативне информације и оперативни извештаји могу бити непотпуни и захтевати појашњења и допуне. Приликом контроле, у евиденцијама се могу открити раније регистровани идентични или противуречни подаци и информације. Да би се обезбедио квалитет података, можда ће бити потребно исте додатно појаснити. Трагањем за додатним информацијама о догађају, лицу, возилу и сл., на који се примљене информације односе, може се добити јаснија слика. Ово повећава вредност информација о којима је поднет оперативни извештај или оперативна информација. Подаци и информације локалног карактера могу бити значајне и за регионални, централни или међународни ниво. Процена значаја података и информација врши се од стране обрађивача у складу са нивоом његове надлежности.

Употребљивост информација може се проценити полазећи од следећих критеријума:

1) релевантност – да ли податак или информација има везу или значај за предмете оперативног рада, оперативне обраде, обавештајна истраживања, оперативне акције, оперативне контроле или друге оперативне или обавештајне активности које су у току;

2) разумљивост – да ли су подаци и информације јасне и добро аргументоване тако да не постоји опасност да се могу погрешно протумачити;

3) прецизност – да ли подаци и информације садрже детаље који их могу повезати у односу на одређено лице, догађај, место или време;

4) актуелност – да ли су подаци и информације застарели или су актуелни;

5) хитност – да ли подаци и информације захтевају хитност у поступању и ког су степена хитности;

6) поузданост и тачност – да ли је извор поуздан, а подаци у информацији тачне.

Обрађивач података и информација у односу на достављену оперативну информацију и оперативни извештај поступа сагласно прописаним процедурама (Обавезна инструкција). У случајевима хитности, оперативна информација и оперативни извештај се достављају без обрађивања. Оперативна информација и оперативни извештај се евидентирају на такав начин да их је могуће касније претраживати.

3.4. Криминалистичка анализа података и информација

3.4.1. Појам и циљ криминалистичке анализе

Криминалистичка анализа је процесно и методолошки најкомплекснија функција криминалистичко-обавештајних послова, којом се прикупљени и обрађени подаци и информације обједињавају, структурирају, процењују и тумаче, на основу чега се изводе релевантни закључци и дају препоруке неопходне за доношење одлука за предузимање оперативно-полицијских активности. Појам криминалистичка анализа је истог значења као и појам криминалистичко-обавештајна анализа који се равноправно користи у оквиру концепта ПОМ-а.

Циљ криминалистичке анализе је добијање квалитетног криминалистичко-обавештајног производа.

Анализа указује на празнине, односно потребу за прикупљањем додатних података и информација, на квалитете и слабости прикупљених и обрађених података и информација и на аспекте битне за спречавање и сузбијање криминалитета, који нам нису познати.

У процесу анализе потребно је да одговори на основна питања криминалистике имају највећу вредност, односно највиши степен поузданости и тачности. Опсег анализе и њена општа веродостојност зависи од количине и тачности достављених података и информација и вештина аналитичара.

3.4.2. Врсте и методе криминалистичко-обавештајне анализе

Главни критеријуми за поделу анализе су објекат (предмет) и опсег анализирања. Објекат и дефинисан циљ анализе одређују методе (инструменте, технике, поступке, алате) анализе. Најчешће методе које се примењују у криминалистичкој анализи су: *ANACAPA*, *OIAT*, *PESTELO*, статистичка, компаративна, историјско-компаративна, анализа садржаја, студија случаја и друге методе квалитативног и квантитативног приступа.

Криминалистичка анализа се у односу на наведене критеријуме најчешће дели на стратешку и оперативну.

3.4.2.1. Стратешка анализа

Стратешка анализа приказује тренутно стање и упозоравајуће трендове, промене, ризике и претње у области криминала и других безбедносно угрожавајућих појава, могућности за спровођење оперативних активности и развој стратегије за борбу против криминала. Стратешка анализа описује, објашњава и предвиђа криминалне догађаје на основу узрочно-последичних веза (етиологије и феноменологије криминала). Стратешка анализа је посебно усмерена на проактивни рад полиције и обезбеђује и имплицира сарадњу полиције са свим субјектима на националном и интернационалном нивоу у области супротстављања криминалитету. То, пре свега, значи стварање стратегије супротстављања криминалитету која је фокусирана на идентификацију и отклањање узрока и околности које погодују различитим врстама криминалитета, а пре свега организованог криминала, корупције и других изузетно тешких кривичних дела.

3.4.2.2. Оперативна анализа

Оперативна анализа приказује конкретне криминалне случајеве, лица и криминалне групе и њихове међусобне везе. Резултати оперативне анализе воде превентивном поступању полиције и ефикасном расветљавању и доказивању извршених кривичних дела.

Поред наведене, значајне су и друге поделе криминалистичке анализе, које ће бити наведене у тексту који следи.

3.4.2.3. Анализа образаца криминала

Анализа образаца корисна је за извођење закључака о посебној криминалној активности и упоређивање са догађајима из прошлости, са типом криминалитета који се јавља на одређеном подручју током неког периода или са неком другом активношћу. Такође се користи за постављање прве претпоставке (премисе) о некој криминалној активности. Анализа образаца криминала усмерена је на трендове криминала, актуелне криминалне активности и предвиђање будућих активности, као и на идентификацију лица и криминалних група које су у њих укључене, серије кривичних дела и жаришта криминала. Сврха анализе образаца криминала је добијање сазнања о суштини, карактеру, обиму и трендовима криминала, међусобно повезаном криминалу и о активним носиоцима криминалних активности. Ова анализа доприноси идентификацији мера превенције, расветљавању извршених кривичних дела, алокацији ресурса, и омогућава усмерено прикупљање података и информација. За спровођење квалитетне анализе образаца потребно је добро познавање различитих врста криминала. У овој врсти анализе користе се две аналитичке технике: анализа фреквентности и корелативна анализа, док се за интерпретацију резултата користе мапе, графикони и табеле.

Жаришта криминала су места (локације) на којима се уочава знатно виши ниво криминала од уобичајеног. Географском анализом фреквентности се идентификују подручја, жаришта и њихове битне карактеристике које утичу на повећан ниво криминала, и дају препоруке за предузимање мера и радњи на спречавању и сузбијању криминала на овим местима.

Трендови криминала се могу посматрати на два начина:

1) анализа општих трендова, која упућује на побољшања, погоршања или задржавање криминала на истом нивоу у одређеном временском периоду; општи трендови се упоређују са стањем у претходном идентичном временском периоду и прате се настале промене;

2) анализа промена које су настале под утицајем одређених фактора или појединачних догађаја, као што су премештање криминала из једног региона у други због полицијских активности или миграција лица или група које су носиоци криминалних активности.

Серије кривичних дела представљају догађаје који су међусобно повезани према начину извршења, форензичким и другим доказима, прикупљеним подацима и информацијама или другим критеријумима. Анализом серије кривичних дела се идентификују кривична дела које је извршило једно лице или једна криминална група. За утврђивање постојања серије кривичних дела користи се ком-

паративна анализа случаја, којом се повезују догађаји. Израђују се табеларни прегледи који су усмерени према циљу и који садрже процењене и верификоване информације и све што је потребно за квалитетно упоређивање.

Пресек целокупног криминала на одређеном подручју или у одређеној врсти кривичних дела подразумева сагледавање уобичајених начина извршења кривичних дела и промена трендова. За сачињавање пресека је потребно добро познавање лица, криминалних група, могућих узрока настанка и одржавања криминалитета и детаљно проучавање свих поднетих службених аката који се односе на криминал.

3.4.2.4. Анализа демографских и социјалних трендова

Анализом демографских и социјалних трендова се утврђује како демографске и социјалне промене у одређеној области или демографској групи могу утицати на извршење појединих врста кривичних дела. Промене се могу односити на миграције становништва, етничку припадност, родну заступљеност старост и др. Сврха анализе демографских и социјалних трендова је доношење одлука група за руковођење и управљање о алокацији ресурса на стратешком и оперативном нивоу, идентификацији актуелних и будућих криминалних активности, развоју сарадње са партнерима, планирању сезонских оперативних акција, стварању услова за превенцију и сузбијање криминалитета итд. За квалитетну анализу демографских и социјалних трендова и схватање природе и обима проблема потребно је узети у обзир политичке, економске, социјалне, технолошке, еколошке, правне, организационе и друге факторе.

3.4.2.5. Анализа криминалних тржишта

Анализа криминалних тржишта представља процену стања, континуирано сагледавање и ажурирање података и информација у вези са понудом и тражњом за одређеном врстом роба (нпр. опојне дроге или крадена возила) или услуга (проституција) на илегалном тржишту. Сврха ове анализе је увид у стање на криминалном тржишту, трендове у доступности и ценама роба и услуга, лица и криминалне групе које су носиоци криминалних активности и све промене које су у вези са криминалним тржиштем. Анализа тржишта у комбинацији са анализом субјекта, анализом мреже, анализом криминалних послова и компаративном анализом омогућава добијање потпуне слике криминала.

3.4.2.6. Анализа криминалне мреже

Анализом криминалне мреже се процењују јаке и слабе стране криминалних група, утврђују улоге и задаци њихових чланова, идентификују обавештајне празнине, предвиђају субјекти који ће бити мете криминалних група, сагледава степен озбиљности њихових намера, утврђују везе између криминалних група и везе између чланова унутар групе, идентификују кључне области и могуће мето-

де и тактике за њихово процесуирање и усмерава прикупљање података и информација, у циљу сачињавања криминалистичко-обавештајних производа, као основе за доношење одлука и предузимање оперативних мера и радњи према криминалним групама. Анализа мреже се користи и за израду профила безбедносно интересантних лица/група, а предмет анализе могу бити везе унутар једне криминалне групе, попут породичних веза, веза заснованих на заједничкој етичкој припадности, култури, језику, религији или идеологији, географска повезаност, виртуелне мреже чији чланови раде заједно преко комуникацијских мрежа, а да се при томе не познају. Анализом криминалног тржишта и анализом криминалне активности уз коришћење анализе мреже могу се препознати везе између лица и криминалних група, догађаја, финансијских средстава и локација. Помоћни алат за анализу криминалне мреже је софтвер помоћу којег се врши графичко приказивање (израда дијаграма) веза између појединаца, криминалних група, појава и догађаја. Ови дијаграми се често налазе у прилогу аналитичког извештаја.

3.4.2.7. Анализа криминалне активности (криминалног „бизниса“)

Анализа криминалне активности се спроводи у циљу свеобухватног сагледавања и разумевања како се криминалне активности одвијају. Ова анализа идентификује нове појавне облике криминала. Применом анализе криминалне активности се проширује знање и разумевање начина рада лица и криминалних група, идентификују кључне тачке на које је потребно усмерити полицијске активности у циљу идентификације мера превенције, предвиђања и сузбијања криминалних активности. Анализом се идентификује логички редослед конкретних радњи које извршиоци предузимају при вршењу криминалних активности и њихова међусобна повезаност. Посебно је важна идентификација међусобно зависних криминалних активности (не могу се спроводити једна без друге), јер су оне најпогодније за пресецање активности. Криминалне активности или финансијски процеси се често приказују дијаграмима тока. Ова анализа се комбинује са анализом криминалног тржишта и анализом профила безбедносно интересантних лица/група, како би се добила свеобухватна слика криминалних активности и њихових носилаца. Помоћно средство за интерпретацију резултата анализе су графикон тока (робе, новца, кријумчарења и сл.) који укључује појединце и организације и графикон активности, који су корисни у илустровању и анализирању процеса или редоследа активности усмерених ка неком циљу, где је свака активност приказана графички.

3.4.2.8. Анализа ризика и претњи

Анализа ризика се спроводи ради утврђивања ефеката (утицаја) полицијских активности и предвиђања криминалних активности. Анализом ризика се прати утицај степена ризика од стране лица која су носиоци криминалних активности, криминалних група или одређених врста и облика криминала према потенцијалним жртвама, јавности у целини, Министарству унутрашњих послова и другим државним органима који обављају послове безбедности и целокупном кривичноправном систему.

Анализа ризика је повезана са анализом претњи, и заједно представљају важне елементе у дефинисању циљева и утврђивању приоритета приликом израде стратешке процене јавне безбедности. Основни алати за спровођење анализе ризика су матрице и табеле.

Под претњом се подразумева стање у коме је идентификована намера и способност да се она оствари, а сврха анализе претње је следећа:

- осигуравају се адекватне и пропорционалне реакције на криминал;
- врши се избор приоритета у раду;
- прикупљају се и обрађују подаци и информације потребни за доношење одлука;
- усмерава се обављање криминалистичко-обавештајних послова;
- објашњава се избор мета у борби против криминалитета;
- процењују се последице активности или неактивности полицијских снага;
- истиче се могућност превенције, смањења и сузбијања криминалитета.

Анализа ризика представља подршку процени ризика, под којим се подразумева несигурност која обухвата догађаје и последице. Ризик се мери преко вероватноће настанка и последица одређеног догађаја који има потенцијал да утиче на постизање циља, и често се изражава збиром претњи и рањивости. Претње се могу мерити штетом која је настала њиховом реализацијом. Штета може бити директна и мерљива (крађа, изнуда итд.), јер ефекти могу бити приказани у облику финансијског губитка. Такође могуће је да настане штета коју је тешко мерити (губитак квалитета живота, губици по основу убацивања у легалне токове фалсификованог новца, робе итд.). Штете настале реализацијом претње се могу поделити и на: друштвене, економске, политичке или индиректне штете. Анализом настанка потенцијалне штете може се проценити и опасност од активности криминалних група и појединих врста криминала, и у складу са спроведеном анализом дефинишу се циљеви, врши се избор приоритета и алокација ресурса.

3.4.2.9. Анализа субјеката

Анализа субјеката представља изучавање лица која су носиоци криминалних активности, жртве или сведоци. Циљ ове анализе је започињање или подршка започетим криминалистичко-обавештајним или оперативно-полицијским пословима. Производ анализе субјекта је профил безбедносно интересантног лица/групе који омогућава његову јасну слику потребну за подршку планирању и спровођењу конкретних мера и радњи. Профил субјекта садржи личне податке, криминогену прошлост и тренутне активности, податке о коришћењу средстава комуникације, имовинско стање, везе, контакте, животни стил итд.

3.4.2.10. Анализа резултата

Анализом резултата се процењују ефекти полицијских активности и даје процена свих аспеката активности, укључујући:

- тактику за реализацију;
- ефекат свих фаза криминалистичко-обавештајних послова;
- ефекте превентивних активности;
- анализу трошкова и добитака;

- анализу узрока, односа ефекат–активност и резултата.

Анализом резултата се:

- идентификује добра пракса и утврђују области које је потребно побољшати;
- утврђује у које активности је потребно улагање;
- омогућује и олакшава руковођење и управљање;
- подржава доношење одлука о алокацији ресурса;
- доприноси развоју нивоа вештина и знања особља;
- проверавају планови;
- процењује ефективност пилот-пројеката; и
- подржава и усавршава професионални развој.

Анализом резултата се идентификују и промене у криминалној средини које су резултат полицијских активности, као што су:

- географско померање;
- временско померање;
- померања у односу на мете;
- промене у начинима извршења кривичних дела;
- промене у погледу врсте криминала.

3.4.2.11. Оперативна обавештајна процена

Оперативна обавештајна процена је анализа која има за циљ да полицијске активности остану фокусиране на дефинисане циљеве. Овом проценом се:

- идентификују приоритети за криминалистичко-обавештајне капацитете укључене у конкретне предмете оперативног рада;
- дају усмерења и воде оперативно-полицијски послови;
- идентификују промене и одступања у односу на дефинисане циљеве.

При спровођењу ове процене анализирају се и питања:

- која се односе на мете према којима је започета активност;
- која су повезана са крајњим циљем полицијске активности;
- која су повезана са краткорочним, средњорочним и дугорочним циљевима;
- спровођења позитивних прописа у предметној полицијској активности.

3.4.2.12. Анализа случаја

Анализом случаја се процењује конкретан случај или серије случајева, при чему се:

- идентификују нови токови истраге;
- идентификују празнине у изјавама сведока;
- идентификују нови или потенцијални сведоци;
- визуализују кретања осумњичених и других интересантних особа и др.

Приликом анализе случаја често се користе табеле и графички прикази, којима се олакшава управљање великим количинама различитих података и информација и њихова интерпретација. Графичким приказима (графикон догађаја) се може приказати хронолошки редослед догађаја који су претходили догађају, за

време или након догађаја. Служи као алат за развијање значења из повезаног низа догађаја и исти би требало развити у раној анализи комплексног случаја. Поред тога, могу се показати везе између особа (графикон веза) укључених у догађај, као и сличности или неусклађености у изјавама појединих особа (компаративна анализа).

У току анализе случаја може се користити велики број различитих информација, које укључују: оперативне извештаје и оперативне информације, изјаве сведока и учесника, телекомуникационе податке, видео-записе, полицијску документацију о криминалу и догађајима и сву другу потребну документацију. Анализом се идентификују информационе празнине, а помоћу дијаграма се могу препознати нове смернице за мере и радње на случају, и противуречне информације, које се могу употребити за криминалистичко-обавештајне и оперативно-полицијске послове, као и у судском поступку.

3.4.2.13. Анализа телефонских комуникација

Анализом телефонских комуникација може се доћи до података који се користе у циљу бољег разумевања навика и склоности посматраног субјекта. Статистички приказ броја комуникација, врста, смер комуникације, временски оквир (кад су најучесталије), оквирни локацијски подаци, могу усмерити криминалистичко-обавештајни и оперативно-полицијски рад.

Процес криминалистичке анализе

Процес криминалистичке анализе обухвата следеће активности (фазе):

1) обједињавање података и информација;
2) идентификација празнина и несигурности у подацима и информацијама;
3) тумачење информација;
4) развој и тестирање хипотеза;
5) извођење закључака;
6) препоруке;
7) структурирање криминалистичко-обавештајних информација/производа;
8) верификација криминалистичко-обавештајних информација/производа.

1. Обједињавање података и информација

Представља процес структурирања и систематизовања прикупљених и обрађених података и информација. У овој фази се разврставају и спајају прикупљени и обрађени подаци и информације и утврђује се њихова структура и међусобна повезаност.

2. Идентификација празнина и несигурности у подацима и информацијама

У овој фази се утврђују недостаци у прикупљеним и обрађеним подацима и информацијама и идентификује се потреба за додатним прикупљањем и обрадом података и информација који су неопходни за израду квалитетног аналитичког про-

извода. Ова фаза указује на потребу за враћањем криминалистичко-обавештајног процеса на фазу прикупљања и обраде недостајућих података и информација, уколико је то могуће.

3. Тумачење информација

У овој фази се утврђује значење прикупљених података и информација, како појединачно, тако и у међусобној вези. Основни приступ логичког закључивања је од појединачног и посебног ка општем. Дедуктивни начин закључивања представља основ за извођење премиса (појединачних судова процеса закључивања), а индуктивни начин за постављање радних претпоставки – хипотеза (закључака са мањим или већим степеном вероватноће) о лицима носиоцима криминалних активности, криминалним групама, криминалним појавама и догађајима, начину извршења кривичних дела, просторној и временској дистрибуцији, кретању и трендовима криминала.

4. Развој и тестирање хипотеза

У овој фази се детаљно и свеобухватно проверавају постављене хипотезе на основу претходно утврђених индикатора и расположивих и/или додатно прикупљених података и информација. Потребан је објективан приступ и креативно размишљање, јер је осим хипотеза које се чине највероватнијим, могуће пронаћи и нове везе и полазне тачке у оквиру предмета анализе, тако да је могућа формулација нових хипотеза.

5. Извођење закључака

Закључци се изводе на логичкој основи полазећи од хипотеза које су преостале као највероватније након методичког развијања и проверавања више различитих хипотеза.

Закључци се у принципу ослањају на чињенице и мисаоно-логички процес. Уколико је мисаоно-логички процес примењен правилно, говоримо о неспорно тачно изведеним закључцима. Међутим, уколико се приликом процеса закључивања користимо подацима и информацијама са мањим или већим степеном вероватноће тачности, можемо говорити о изведеним закључцима са мањим или већим степеном вероватноће. Осим тога, уколико мисаоно-логички процес није примењен исправно, без обзира на коришћене чињенице, изведени закључци неће бити тачни или ће имати само одређени степен вероватноће.

Предвиђања као вид закључака у процесу анализе увек садрже одређени степен вероватноће у погледу извесности наступања предвиђеног или пројектованог догађаја.

У структури документа криминалистичко-обавештајног производа приказује се степен вероватноће свих изведених закључака.

6. Препоруке

Препоруке представљају предлоге за предузимање конкретних мера и активности у односу на формулисане закључке. По својој природи, препоруке немају обавезујући карактер, већ имају улогу пружања помоћи и подршке у процесу доношења одлука о спровођењу конкретних оперативних мера и радњи.

7. Структурирање криминалистичко-обавештајних информација/производа

Структура и садржај криминалистичко-обавештајних информација/производа треба да одговара постављеним стандардима и критеријумима квалитета криминалистичко-обавештајног производа.

8. Верификација криминалистичко-обавештајних информација/производа

Након израде, криминалистичко-обавештајни производ на централном нивоу верификују руководиоци организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове. На регионалном нивоу верификацију врши руководилац организационе јединице за криминалистичку аналитику.

3.5. Криминалистичко-обавештајне информације/производи

Организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове испоручују кључне криминалистичко-обавештајне производе на основу којих се доносе одлуке, утврђују приоритети и дефинишу стратешки и оперативни циљеви за спречавање и сузбијање криминалитета. Имплементација криминалистичко-обавештајних информација/производа треба да буде мерљива у смислу смањења стопе криминалитета, побољшања ефикасности откривања и расветљавања кривичних дела и свеукупног повећања безбедности заједнице. Криминалистичко-обавештајни производи су резултат заједничког рада и сарадње полицијских службеника ангажованих у обављању свих криминалистичко-обавештајних послова.

Кључни криминалистичко-обавештајни производи се достављају групи за руковођење и управљање која доноси одлуке о спровођењу планираних оперативно-полицијских послова и активности. Да би криминалистичко-обавештајни производи били у пуној мери ефективни, потребно је обезбедити одговарајуће ресурсе (изворе података и информација, квалитетно запослено особље, систем оспособљавања и усавршавања, материјално-финансијске ресурсе).

Постоје четири основне категорије криминалистичко-обавештајних информација/производа, које су приказане у табелама испод.

Табела бр. 5 – Структура стратешке процене јавне безбедности

Стратешка процена јавне безбедности		
Циљ	Сврха	Садржај
Идентификовати кључне и дугорочне проблеме који се односе на обим, врсте, појавне облике и трендове криминалитета; идентификовати ризике, претње и узрочно-последичне везе у области криминалитета.	Пружање информативне основе за утврђивање дугорочне стратегије супротстављања криминалитету; усмеравање планирања супротстављања криминалитету на оперативном нивоу.	Циљ и задаци извештавања; обим анализиране проблематике – функционални и географски; временски оквир – дугорочан (3 до 5 година); општа слика стања криминалитета за процењивани период; идентификовани приоритети у области превенције, криминалистичко-обавештајних послова и планираних оперативно-полицијских активности; процена ризика и претњи; главне области проблема; сажетак *PESTELO* анализе (политички, економски, друштвени, технолошки, еколошки, правни и организациони фактори); коришћене методе, укључујући изворе информација; узрочно-последичне везе и трендови криминалитета; предвиђање будућег стања криминалитета; идентификовати празнине у информацијама о криминалитету; преглед ограничења у ресурсима/сажетак (извод); процена успешности остваривања циљева из претходног Стратешког плана Дирекције полиције; процена успешности проактивног рада полиције и идентификација фактора који утичу на тај рад; предлог приоритета за Стратешки план Дирекције полиције; закључци; препоруке за утврђивање стратегије супротстављања криминалитету.

1. Стратешка процена јавне безбедности је општи и базични документ полиције који се сачињава на централном, регионалном и локалном нивоу за период од три године, а ажурира се на годишњем нивоу. Стратешка процена усмерава рад стратешке и оперативних група за руковођење и управљање на свим нивоима, дајући тачну слику актуелних и дугорочних проблема који утичу на процес супротстављања криминалитету и другим безбедносно угрожавајућим појавама. Стратешка процена садржи анализу стања криминалитета, идентификоване празнине (недостатке) у подацима и информацијама, процену претњи и ризика, предвиђање развоја криминалитета и препоруке за превенцију криминалитета, обављање криминалистичко-обавештајних и планираних оперативно-полицијских послова, и основ су за дефинисање приоритета и стратешких циљева. Стратешка процена садржи и процену остварених циљева из претходног стратешког плана.

Стратешка група за управљање и руковођење користи стратешку процену јавне безбедности да формулише стратегију, односно изради Стратешки план Дирекције полиције, донесе одлуке о спро-

вођењу оперативно-полицијских активности и алоцирању потребних ресурса и формулише захтеве за потребним криминалистичко-обавештајним информацијама. Стратешка процена јавне безбедности је заснована на истраживању и анализи широког опсега извора информација. Информације за стратешку процену не би требало да буду оријентисане само на полицијске евиденције о криминалитету и учиниоцима кривичних дела. Процена, такође, укључује, где је то могуће, материјал из екстерних извора, као што су информације о опажању јавности, подацима о едукацији, резултати научних и развојних истраживања и др. Развој стратешке процене захтева дугорочну анализу. То је динамичан процес прикупљања информација и истраживања који би требало да се одвија у континуитету. Стратешка процена пружа информације неопходне за планове оперативно-полицијских активности и стратегије за безбедност заједнице, са фокусом на националну процену претње од тешког и организованог криминала – *SOCTA*. Стратешка процена није преглед остварених резултата, али учинак би такође требало да буде размотрен кроз евалуацију у односу на претходно постављене приоритете и стратешке циљеве Стратешког плана Дирекције полиције. Процена би, такође, требало да разматра проблеме политичке, економске, друштвене, технолошке, еколошке, правне и организационе природе, као и проблеме окружења (*PESTELO* анализа),[4] који могу представљати ризик за криминалистичко-обавештајни процес (процена ризика).[5] Процена би требало да буде снабдевена структурираним информацијама о тим проблемима. Група за руковођење и управљање може захтевати даље профилисање и продубљивање информација као резултат неких специфичних идентификованих ризика. Стратешка процена наглашава празнине у криминалистичко-обавештајним информацијама које треба да буду попуњене, а то ствара основе за захтеве за конкретним криминалистичко-обавештајним информацијама. Стратешка процена јавне безбедности је дугорочна и представља дубоко структурирану анализу полицијских проблема.

Стратешка процена јавне безбедности, као кључни производ криминалистичко-обавештајног процеса, треба да задовољи следеће *критеријуме квалитета*:

- *употребљивост* – процена мора да садржи квалитетне податке и информације на основу којих групе за руковођење и управљање могу саставити квалитетан Стратешки план и усмеравати свој рад;
- *информативност* – процена мора да садржи довољно квалитетних података и информација којима се значајно увећава знање и свеопшта слика о криминалитету за садашњи, прошли и, у контексту вероватноће, будући период. Такође, документ мора да укаже на празнине у информацијама – које информације недостају, а које су потребне за даљи рад;
- *опсежност (кадар)* – процена мора да обухвати довољно широк временски (временска дубина из прошлости у садашњост према будућности), територијални (комплетна територија државе) и проблемски (све врсте криминалитета) опсег (кадар);
- *значајност* – процена треба да буде значајна не само за супротстављање криминалитету, већ и за остала безбедносна поља, као што су безбедност саобраћаја, јавни ред и мир, безбедност границе и др. Такође, процена треба да буде значајна и са аспекта међународне сарадње у супротстављању криминалитету;

4 *PESTELO* – анализира проблеме који утичу на сваку врсту криминала у следећим сферама: политичкој, економској, социолошкој, еколошкој, технолошкој, правној и организационој.

5 Проценом ризика се на темељу расположивих информација, статистичких показатеља и показаних трендова утврђују ризици и претње, дају се прогнозе и препоруке за стање безбедности.

– *научна заснованост* – процена мора да буде урађена применом научних квантитативних и квалитативних аналитичких метода, техника и инструмената, као и логичких правила мишљења и закључивања, језик процене мора бити језик чињеница, аргумената и доказа, а никако произвољности и неоснованог субјективизма;
– *усмереност (фокусираност)* – процена мора да буде усмерена на актуелну стратегију супротстављања криминалитету (кључне резултате и проблеме), на превенцију, приоритете и нове претње; посебно, процена мора бити усмерена на проблематику организованог криминала, корупцију, тероризам и друга тешка кривична дела серијског карактера;
– *евалуативност* – процена мора да садржи и податке о евалуацији стратешких и оперативних циљева, а и сама, као документ, мора да буде подобна за евалуацију у смислу идентификације квалитета пружених информација и података и празнина у њима;
– *разумљивост* – текст процене мора да буде написан јасним и недвосмисленим језиком (стилом);
– *експланаторност* – идентификовани проблеми и учинковитост треба да буду објашњени у контексту узрочно-последичних веза;
– *предиктивност* – процена мора да садржи трендове криминала, кључне детерминанте и факторе ризика на основу којих се могу извести предикције (предвиђања) о будућности;
– *садржајност* – поред аналитичког и оценског дела, треба да садржи и закључке и препоруке за израду нове стратегије;
– *компатибилност* – процена треба да одговара спецификацији захтева стратешке групе за руковођење и управљање за израдом стратешке процене;
– *структурираност* – документ стратешке процене мора бити систематично, хронолошки и садржински комплетно структуриран.

Табела бр. 6 – Структура оперативне процене јавне безбедности

Оперативна процена јавне безбедности		
Циљ	Сврха	Садржај
Идентификовати краткорочне проблеме у области криминалитета ради пружања подршке спровођењу ефикасних планираних оперативних активности; пратити развој актуелних тактичких акција и метода.	Пружање информативне основе за доношење оперативног плана.	Циљ и задаци извештавања; временски оквир – краткорочно, за једну годину; општа слика стања криминалитета за процењивани период на регионалном нивоу; процена успешности остваривања циљева из претходног оперативног плана (предузете обавештајне и оперативно-полицијске активности и њихов утицај на проблем); процена успешности проактивног рада полиције и идентификација фактора који утичу на тај рад; информативно-аналитичко усмерење на главне идентификоване проблеме; фактори који имају значајан утицај (безбедносни догађаји и појаве, полицијске активности, економски, географски, демографски и др.) на стање и процес супротстављања криминалитету у будућем периоду; преглед ограничења у ресурсима/сажетак (извод); предлог приоритета у области превенције, криминалистичко-обавештајних послова и спровођења оперативно-полицијских активности; закључци; препоруке за предузимање конкретних криминалистичко-обавештајних и оперативно-полицијских активности.

2. Оперативна процена јавне безбедности се сачињава на централном (Управа криминалистичке полиције), регионалном и локалном нивоу за период од годину дана. Резултати оперативне процене користе се и за ажурирање стратешке процене. Оперативна процена идентификује краткорочне проблеме у области процеса супротстављања криминалитету и усмерава функционисање оперативних група за руковођење и управљање.

Оперативна процена даје преглед ефективности и ефикасности полицијских активности које су предузете на основу одлука оперативних група за руковођење и управљање. Она, такође, идентификује нове појавне облике криминалитета и трендове у настајању.

Оперативна процена даје препоруке и усмерава полицијске активности према носиоцима криминалитета, серијама кривичних дела, географским локацијама које су процењене као приоритетне, тешким кривичним делима и кривичним делима која изазивају узнемирење јавности.

Оперативна процена јавне безбедности, као кључни производ криминалистичко-обавештајног процеса, треба да задовољи следеће *критеријуме квалитета*:

- *употребљивост* – процена мора да садржи квалитетне податке и информације на основу којих оперативне групе за руковођење и управљање могу саставити квалитетне оперативне планове супротстављања криминалитету и усмеравати свој рад, посебно у управљању актуелним и новим профилисањима безбедносно интересантних лица и проблема;
- *информативност* – процена мора да садржи довољно квалитетних података и информација којима се значајно увећава знање и општа слика о криминалитету на оперативном нивоу; такође, документ мора да укаже на празнине у информацијама – које информације недостају, а које су потребне за даљи рад;
- *разумљивост* – текст процене мора да буде написан јасним и недвосмисленим језиком (стилом);
- *компатибилност* – процена треба да одговара спецификацији захтева оперативних група за руковођење и управљање за израдом оперативне процене, као и да буде по приоритетима и циљевима усклађена са стратешком проценом;
- *научна заснованост* – процена мора да буде урађена применом познатих и признатих аналитичких метода, техника и инструмената оперативне аналитике, као и логичких правила мишљења и закључивања; језик процене мора бити језик чињеница, аргумената и доказа, а никако произвољности и неоснованог субјективизма;
- *евалуативност* – процена мора да садржи и податке о евалуацији оперативних циљева, а и сама, као документ, мора да буде подобна за евалуацију у смислу идентификације квалитета пружених информација и података и празнина у њима;
- *садржајност* – процена, поред аналитичког и оценског дела, треба да садржи и закључке и препоруке за израду нових оперативних планова супротстављања криминалитету;
- *експланаторност* – идентификовани проблеми и учинковитост треба да буду објашњени у контексту узрочно-последичних веза;
- *структурираност* – документ (извештај) стратешке процене мора бити систематично, хронолошки и садржински комплетно структуриран.

Табела бр. 7 – Структура профила безбедносно интересантног лица/групе

Профил безбедносно интересантног лица/групе		
Циљ	Сврха	Садржај
Обезбедити детаљну, јасну и недвосмислену слику о безбедносно интересантном лицу/групи (извршиоци и потенцијални извршиоци кривичних дела, жртве и сведоци криминалитета).	Пружати помоћ оперативном менаџменту у селектирању приоритетних циљева, вођењу истрага, обликовању планова превентивног и репресивног поступања, достављању криминалистичко-обавештајних информација и спровођењу контроле над њиховом применом.	Мрежа/обједињени извештај (пресек аналитичких сазнања); достављање извештаја на одређене адресе (кориснике); идентификација недостатка у информацијама; разлози за циљно одређивање појединца; оперативни циљеви; оправданост; лични подаци; преглед криминалног досијеа (тамо где је прикладно); финансијски профил; анализа профила лица; план за прикупљање информација; план за спровођење; план за превенцију; процена ризика; информације о присмотри; информације о комуникацији.

Профил безбедносно интересантног лица/групе је уређен скуп података и информација о лицу или криминалној групи, жртви или сведоку кривичних дела, у складу са приоритетима, стратешким и оперативним циљевима Стратешког и оперативних планова група за руковођење и управљање и актуелним проблемима. Профил безбедносно интересантног лица треба да садржи значајне и релевантне податке и информације како би иницирао или подржао полицијске активности и препоручио криминалистичке мере и радње које је потребно предузети у циљу реализације тих активности.

Оперативне групе користе профил безбедносно интересантног лица као подршку за доношење одлука о идентификацији најбољих тактика и употреби ресурса у циљној полицијској активности. Садржај профила ће варирати у зависности од природе и важности субјеката: лица, криминалних група, жртве, сведока. На пример, профил може да садржи комплетну процену субјекта и његове активности или кратак преглед (делимичну процену) његових актуелних активности и садашњих сарадника.

Профил безбедносно интересантног лица, као кључни производ криминалистичко-обавештајног процеса, треба да задовољи следеће *критеријуме квалитета*:

- *употребљивост* – документ мора да садржи квалитетне податке и информације на основу којих групе за руковођење и управљање и руководиоци у оперативно-полицијским јединицама могу да донесу одлуке о спровођењу оперативно-полицијских активности, тежишно у области превенције, приоритетима у односу на лица и алоцирању потребних ресурса;
- *информативност* – документ мора да садржи довољно квалитетних података и информација којима се значајно увећава знање и продубљује слика о извршиоцима и потенцијалним извршиоцима, као и жртвама и сведоцима кривичних дела; такође, документ мора да укаже на празнине у информацијама – које информације недостају, а које су потребне за даљи рад;

- *садржајност* – документ, поред аналитичког и оценског дела, треба да садржи и закључке и препоруке за спречавање извршења кривичних дела, прикупљање информација и за планове за спровођење оперативно-полицијских активности;
- *структурираност* – документ мора бити систематично, хронолошки и садржински комплетно структуриран.
- *разумљивост* – документ мора да буде написан јасним и недвосмисленим језиком (стилом).

Табела бр. 8 – Структура профила проблема

Профил проблема		
Циљ	Сврха	Садржај
Обезбедити детаљну, јасну и недвосмислену слику о серијским кривичним делима, догађајима који изазивају узнемирење јавности, ванредним догађајима, новим појавним облицима, о узрочно-последичним везама и обиму.	Пружати помоћ менаџменту у одређивању потреба за ресурсима, одређивању циљева, ургентних питања менаџмента, усмеравању иницијатива за смањење криминала и мерења превентиве криминала.	Идентификација проблема; разлози за циљно одређивање проблема; анализа проблема; основа и узроци проблема; ниво штете причињене кривичним делом; квалификација кривичног дела; извршиоци; интерне/екстерне везе извршилаца; друштвени утицај криминалног догађаја; коришћење ресурса; оперативни циљеви; оправданост; лични подаци извршилаца; план за прикупљање информација; план за превенцију; истрага/план за спровођење; процена ризика.

Профил проблема је криминалистичко-обавештајни производ сачињен након детаљног истраживања идентификованог проблема. Сачињени профил проблема омогућава боље разумевање постојећих или нових појавних облика кривичних дела, утврђених серијских кривичних дела, криминалних догађаја у развоју и лоцирање проблема у складу са приоритетима стратегије или другим питањима и проблемима високог ризика, као што су географске локације које су процењене као приоритетне, тешка кривична дела и кривична дела која изазивају узнемирење јавности. Као и профил безбедносно интересантног лица, и профил проблема треба да садржи значајне и релевантне податке и информације како би иницирао или подржао полицијске активности и препоручио криминалистичке мере и радње које је потребно предузети у циљу реализације тих активности.

Оперативне групе користе профил проблема за идентификацију најбољих тактика које је потребно применити за реализацију полицијских активности, као и за употребу ресурса. Садржај профила проблема ће варирати у зависности од природе и важности проблема. Профили проблема требало би да буду сачињени од стране аналитичара на стратешком или оперативном нивоу и достављени поступајућим организационим јединицама, одговорним за решавање тог проблема. Профили проблема могу да резултирају идентификацијом специфичних појединаца за које је потребно прикупљање информација. На пример, профили проблема могу да идентификују „дилера дроге" који има купце, који чине значајан део кривичних дела на тој локацији. Профил проблема у овом случају би довео до профила безбедносно интересантног лица, мада то неће увек бити случај. Неки профили проблема могу бити повезани

са проблемима заједнице код одржавања јавног реда. Дугорочни профили проблема биће надгледани од стране стратешке групе и развијени од стране организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове**.**

Профил проблема, као кључни производ криминалистичко-обавештајног процеса, треба да задовољи следеће *критеријуме квалитета*:

- *употребљивост* – документ мора да садржи квалитетне податке и информације на основу којих групе за руковођење и управљање и руководиоци у оперативно-полицијским јединицама могу да донесу одлуке о спровођењу оперативно-полицијских активности, приоритетима у односу на идентификоване проблеме серијског карактера и алоцирању потребних ресурса;
- *информативност* – документ мора да садржи довољно квалитетних података и информација којима се значајно увећава знање и продубљује слика о конкретним извршеним кривичним делима; такође, документ мора да укаже на празнину у информацијама – које информације недостају, а које су потребне за даљи рад;
- *садржајност* – документ, поред аналитичког и оценског дела, треба да садржи и закључке и препоруке за спречавање извршења кривичних дела, прикупљање информација и за планове за спровођење оперативно-полицијских активности;
- *структурираност* – документ мора бити систематично, хронолошки и садржински комплетно структуриран.
- *разумљивост* – документ мора да буде написан јасним и недвосмисленим језиком (стилом.

Групе за руковођење и управљање усмеравају развој профила безбедносно интересантног лица/групе и профила проблема и доносе одлуке о спровођењу конкретних оперативно-полицијских активности.

Активности везане за профил безбедносно интересантног лица/групе могу бити одобрене када су у вези са једним од доле наведених:

- озбиљан/високо ризичан преступник;
- преступник одговоран за серијска кривична дела;
- приоритетни преступници;
- жртва (или сведок) за коју је процењено да је изложена високом ризику.

У складу је са стратегијом супротстављања криминалитету и/или:

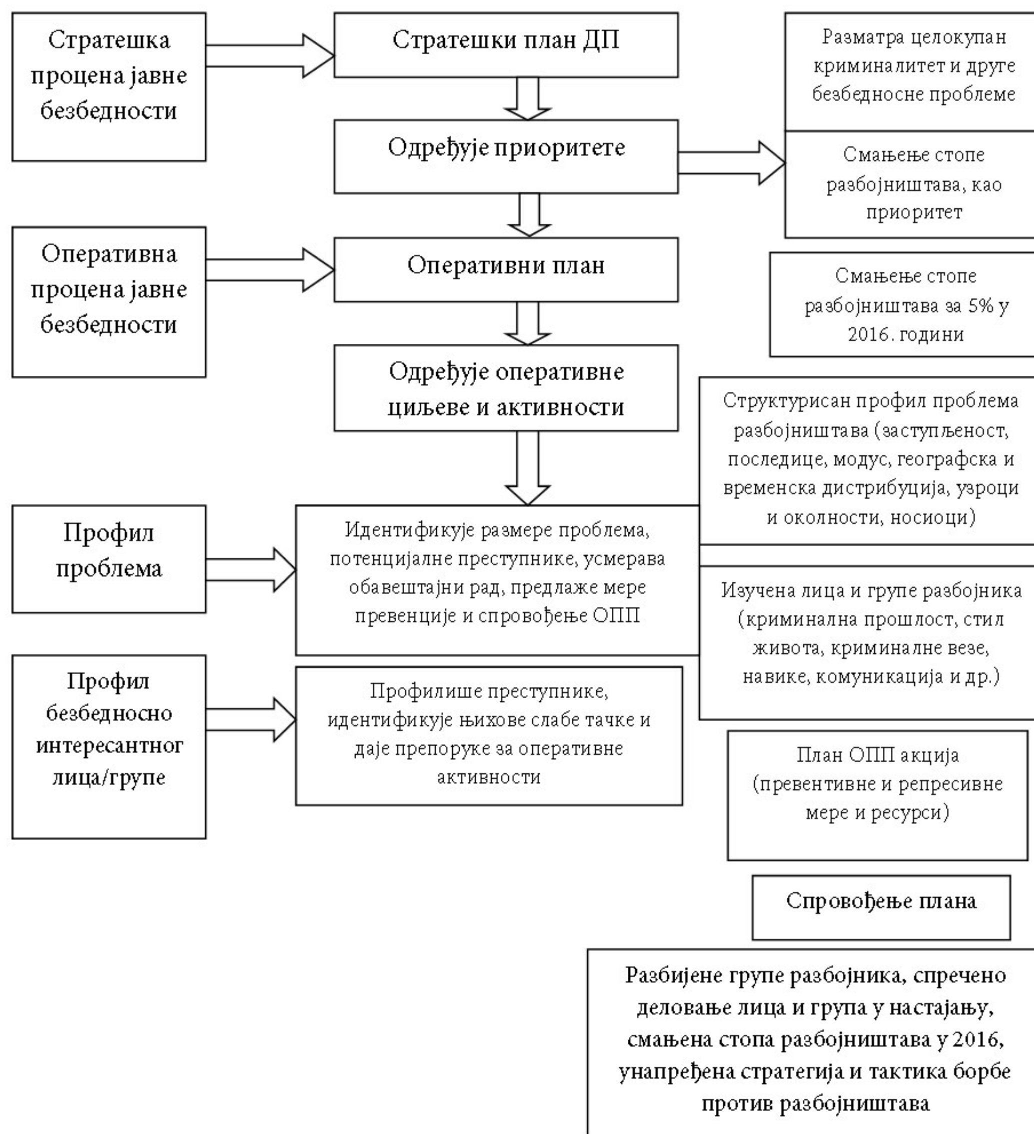
- када тренутне информације о рањивости субјеката, криминалној активности или намери оправдавају циљно одређивање;
- циљна полицијска активност може да поремети субјекта у краткорочном или средњорочном периоду;
- када идентификује нове циљне субјекте.

Активности везане за профил проблема требало би да буду одобрене када су:

- у складу са стратегијом супротстављања криминалитету;
- озбиљне и високоризичне природе;
- у вези са серијским кривичним делима или инцидентима.

Стварање профила безбедносно интересантног лица/групе може имати последице за циљану особу у вези са поштовањем њиховог права на приватност према стандардима о људским правима садржаним у националном законодавству и међународним правним актима. Оправданост селекције циљних субјеката и примењених тактика морају бити у складу са позитивним законским прописима и принципима криминалистике.

Организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове су одговорне за стварање производа и мора да осигурају да аналитичари и службеници за прикупљање информација раде заједно на њиховом развијању.



Дијаграм бр. 10 – Међусобни однос криминалистичко-обавештајних производа

3.6. Достављање

Достављање криминалистичко-обавештајних производа подразумева извештавање група за руковођење и управљање, као и оперативно-полицијских јединица, о криминалним догађајима и њиховим учиниоцима. Циљ достављања, као последње функције криминалистичко-обавештајних послова, је упознавање група за руковођење и управљање и оперативно-полицијских јединица о испуњењу захтева за прикупљањем одређених података и информација,

ради доношења одговарајућих одлука за предузимање оперативних активности. Такође, достављање криминалистичко-обавештајних производа има и друге циљеве, као што су:

- усмеравање полицијских службеника да у оквиру дефинисаних приоритета, стратешких и оперативних циљева и својих дужности предузимају потребне мере и радње у циљу прикупљања података о криминалитету и достављају оперативне извештаје и оперативне информације;
- развијање сарадње и партнерства на националном и интернационалном нивоу у области спречавања и сузбијања криминалитета.

Конкретне активности функције достављања су:

1) припрема криминалистичко/обавештајних информација/производа за достављање;
2) вођење евиденција о достављању;
3) прослеђивање криминалистичко-обавештајних информација/производа;
4) верификација пријема обавештајног производа са обавезом пружања повратне информације организационој јединици надлежној за криминалистичко-обавештајне послове о поступању са производом.

1. Припрема криминалистичко-обавештајних информација/производа за достављање

Припрема криминалистичко-обавештајних производа за достављање даје одговор на следећа питања: шта се доставља? коме се доставља? када се доставља? како се доставља? Наведена питања се односе на сваки конкретан случај достављања.

Криминалистичко-обавештајни производи који се достављају корисницима су следећи:

1) кључни криминалистичко-обавештајни производи;
2) обавештајне информације које се не могу сврстати у кључне производе, као што су аналитички пресеци, извештаји, истраживања и др.

Криминалистичко-обавештајни производи се достављају следећим корисницима:

А) примарним корисницима:

1) групама за руковођење и управљање;
2) оперативним јединицама полиције.

Б) секундарним корисницима:

1) другим државним органима на националном нивоу у складу са Обавезном инструкцијом (Безбедносно-информативна агенција, тужилаштва, судови, царина, Управа за спречавања прања новца, Пореска управа и др.);
2) другим државним органима на интернационалном нивоу, као партнерима (стране полиције, Интерпол, Европол и др.);
3) невладиним организацијама (Виктимилошко друштво Србије и др.);
4) јавности, преко Бироа за сарадњу са медијима Министарства унутрашњих послова Републике Србије.

Криминалистичко-обавештајни производи се достављају одмах по њиховој изради и верификацији. Додатни материјали у виду *Power Point* и других врста презентација, ЦД-ова, филмова, сажетака и сл. се достављају у складу са потребама и у договору са корисницима.

Достављање се врши на следеће начине:

1. писменим путем – електронска верзија и штампана по потреби;

2. усменим путем – непосредним контактом на састанцима, као допуна писменог извештавања или пре писменог извештавања.

У припреми криминалистичко-обавештајних производа за достављање сачињава се одговарајући пропратни акт који верификује надлежни руководилац организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове.

2. Вођење евиденција о достављању

Достављање криминалистичко-обавештајних производа се евидентира у евиденцију електронске и штампане форме. Евидентирање се врши у складу са одредбама Обавезне инструкције о оперативном раду полиције (део који се односи на оперативне евиденције).

3. Прослеђивање криминалистичко-обавештајних информација/производа

Прослеђивање криминалистичко-обавештајних производа се врши након верификације од стране надлежног руководиоца, у принципу електронским путем, а по потреби у штампаној форми.

4. Верификација пријема обавештајног производа са обавезом пружања повратне информације о поступању са производом

Након пријема обавештајног производа, надлежни руководилац је обавезан да потврди пријем и пружи повратну информацију о поступању са производом.

Планирани оперативно-полицијски послови

ЧЕТВРТО ПОГЛАВЉЕ

1. Појам и циљ планираних оперативно-полицијских послова

Оперативно-полицијски послови, засновани на плановима и одлукама група за руковођење и управљање, донетих на основу криминалистичко-обавештајних информација/производа, подразумевају, на основу закона, постављених стандарда и добре полицијске праксе, примену овлашћења полиције, оперативно-тактичких, техничких и истражних мера и радњи.

Циљ планираних оперативно-полицијских послова предузиманих на основу одлука група за руковођење и управљање јесте испуњавање стратешких, оперативних и тактичких планова супротстављања криминалитету или, конкретније речено, боља превенција криминалитета, смањење стопе криминалитета, побољшање ефикасности откривања кривичних дела и идентификације непознатих учинилаца, посебно у области организованог криминала, корупције и других тешких кривичних дела, повећање поверења и задовољства грађана и друштвених институција у односу на квалитет рада полиције и нивоа безбедности заједнице.

Оперативно-полицијски послови непосредно или посредно усмерени и везани за област супротстављања криминалитету се функционално, и у одређеној мери организационо, деле на две врсте делатности, и то: превенцију криминалитета и репресију (сузбијање) криминалитета, који се, такође, могу посматрати процесно. *Превенција* (проактивни рад) представља недовољно добро структуриран процес у смислу јасног улаза, процесних активности које су дефинисане и развијене и излаза, односно производа. Не постоји конзистентна стратегија о превенцији криминалитета. То узрокује последицу непостојања прецизније дефинисаних циљева и задатака за полицијске јединице и службенике у области превенције криминалитета. Још увек је наглашено присуство репресивне полицијске праксе и свести, насупрот превентивној. *Репресивна* делатност супротстављања криминалитету је веома сложена у процесном смислу, али се могу издвојити кључне функције тог процеса и сагледати њихова главна проблематика. То су: 1) откривање кривичних дела, 2) расветљавање кривичних дела, 3) лишење слободе осумњичених и 4) процесуирање криминалних случајева. Репресивна делатност полиције у супротстављању криминалитету, као процес, је иницирaн, поред осталог (подношење кривичне пријаве од стране полиције, јавног тужиоца, затицање извршиоца на месту извршења кривичног дела и др.), углавном захтевом оштећеног, односно жртве кривичног дела.

2. Организација оперативно-полицијских послова

Главни носилац оперативно-полицијских послова спречавања и сузбијања криминалитета у Министарству унутрашњих послова Републике Србије је Управа криминалистичке полиције (УКП). Поред ове јединице, у спречавању и сузбијању криминалитета ангажоване су и друге организационе јединице МУП-а (полиција опште надлежности, саобраћајна полиција, гранична полиција и специјализоване јединице полиције), сходно својим надлежностима, способностима и могућностима.

Организациона структура УКП-а обухвата службе, одељења, одсеке, групе које су успостављене по основу стварне (врста криминалитета) и месне (територијалне) надлежности.

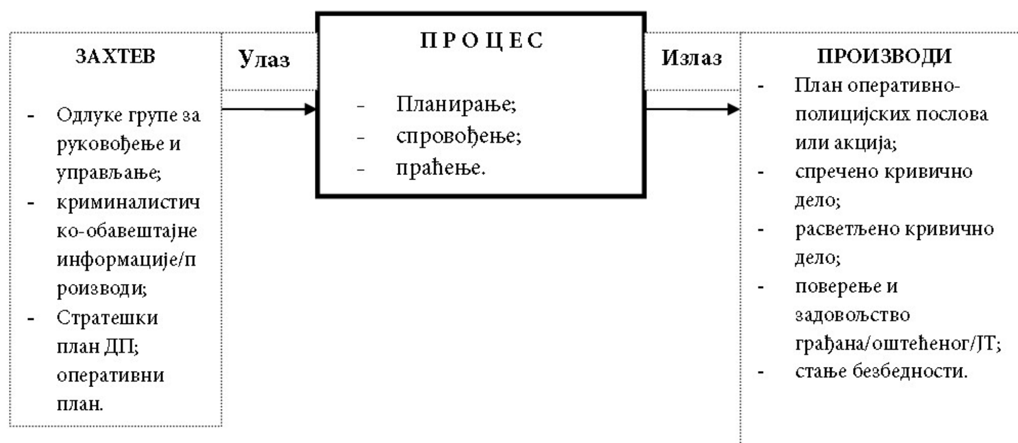
Оперативно-полицијски послови су успостављени на три нивоа: централни ниво – УКП у седишту Министарства, регионални – полицијске управе, и локални – полицијске станице. Ова подела је компатибилна руковођењу и управљању на нивоу ОГУКП, ОГПУ и ОГПС.

Одлуке оперативне групе УКП-а о предузимању оперативних активности упућују се надлежним оперативним јединицама Управе криминалистичке полиције у седишту. Одлуке ОГПУ упућују се надлежној оперативној организационој јединици полицијске управе.

3. Процес оперативно-полицијских послова

Процес оперативно-полицијских послова састоји се из следећих функција:

1. планирање;
2. спровођење;
3. праћење.



Дијаграм бр. 11 – Процес оперативно-полицијских послова

3.1. Планирање оперативно-полицијских послова

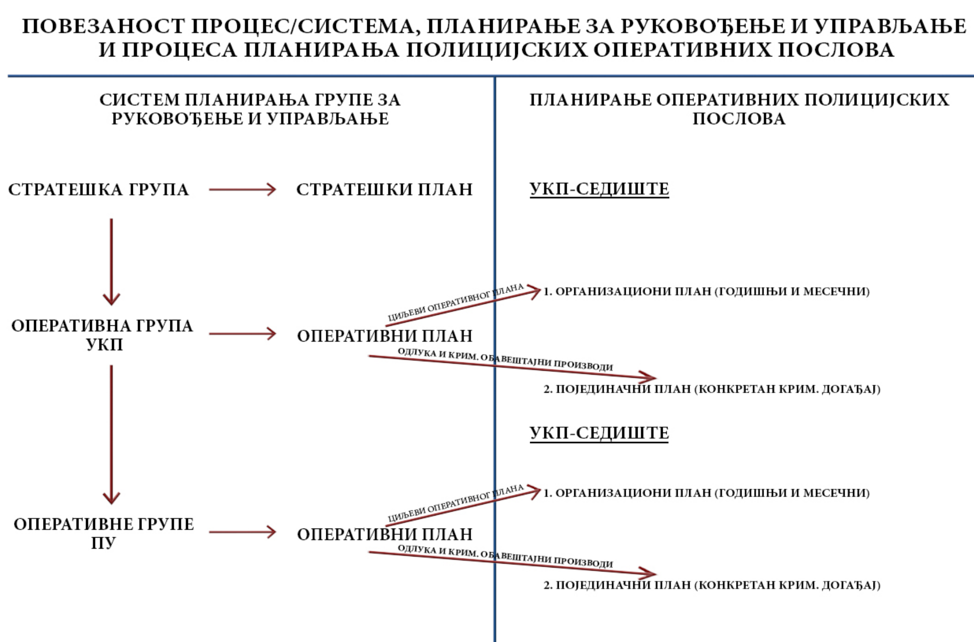
Планирање оперативно-полицијских послова је процес који обухвата одређивање оперативно-полицијских активности које је потребно предузети ради спровођења стратешких и оперативних планова група за руковођење и управљање и одлука тих група донетих на основу конкретних криминалистичко-обавештајних производа. Сви оперативно-полицијски послови који су вођени криминалистичко-обавештајним информацијама треба да буду планирани у складу са одлукама група за руковођење и управљање које се документују у плановима оперативно-полицијских јединица.

Сврха планирања оперативно-полицијских послова је организовање осмишљене, оптималне и циљно усмерене делатности оперативних јединица полиције на откривању и расветљавању кривичних дела, као и на прикупљању и обезбеђивању доказа. Избор метода и тактика за реализацију циљева Стратешког и оперативних планова је одговорност руководилаца оперативно-полицијских јединица.

Планирање оперативно-полицијских послова се спроводи на два нивоа:

1) *организационом* (годишњи и месечни план рада организационе јединице), заснован на стратешким и оперативним плановима;
2) *тактичком* (план решавања конкретног криминалног догађаја), заснован на одлуци ОГУКП и ОГПУ и конкретном криминалистичко-обавештајном производу.

Планирање као основна функција управљања и руковођења у оквиру ПОМ-а може се посматрати као један интегрисан систем на три нивоа, што је графички приказано у Дијаграму бр. 12.



Дијаграм бр. 12 – Систем планирања у криминалистичко-обавештајном процесу

3.2 Спровођење планираних оперативно-полицијских послова

Спровођење планираних оперативно-полицијских послова је процес реализације организационих и тактичких планова. Оперативно-полицијски послови се обављају и без претходно сачињеног плана у ситуацијама које захтевају неодложност и хитност полицијских интервенција. Овакав начин обављања оперативно-полицијских послова се односи на реактивно поступање полиције, односно поступање након извршеног кривичног дела, које најчешће подразумева мере и радње обезбеђења лица места, увиђај, тражење обавештења од грађана, лишење слободе лица и др.

У складу са ПОМ-ом, планирани полицијски послови могу да буду спровођени у оквиру планираних редовних оперативно-полицијских послова или као планиране акције.

1. Планирани редовни оперативно-полицијски послови

Планирани редовни оперативно-полицијски послови се спроводе у сагласности са важећим оперативним планом који обезбеђује да криминалистичко-обавештајни послови и оперативно-полицијски послови (превентивни и репресивни) имају исти правац. Надлежни руководилац оперативно-полицијске јединице сачињава планове у сагласности са оперативним планом, актуелним криминалистичко-обавештајним информацијама и производима и другим могућим одлукама групе за руковођење и управљање. Надлежни руководилац је дужан да у својој јединици објасни одлуке, сачини конкретне и различите задатке, документује их и подноси извештај одговорном шефу у линији рада о њиховом извршавању. Такође, надлежни руководилац је дужан да захтева да организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове организују прикупљање и достављање потребних информација о криминалитету и другим безбедносно интересантним догађајима, непосредно везаним за спровођење плана оперативно-полицијских послова, као и да захтева додатне криминалистичко-обавештајне информације.

2. Планирана акција

После одлуке групе за руковођење и управљање да се изведе акција, именује се особа која ће водити акцију – руководилац акције. Руководилац акције је одговоран за нацрт предлога акционог/тактичког плана који би требало да садржи опис решења проблема, план са радним сатима и проценом коришћења времена, процену потреба за компетенцијама, персоналом и процењеним трошковима. Акциони план се представља групи за руковођење и управљање на коначно одлучивање о извршењу. Када група за руковођење и управљање одобри акције, оне би требало да се спроведу са посебно додељеним ресурсима под командом именованог лидера.

Руководилац акције је одговоран да:

- сваки састанак садржи кратак преглед стања предузете акције, актуелне информације и смернице планиране линије рада;
- свака прозивка (енгл. *roll call*) или други сличан састанак садржи информацију о планираној линији рада и које су планиране акције у току;
- састанци буду усмерени и да садрже доделу задатака;
- извештава о резултатима;
- се потребе за информацијама исказане од стране организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове допуњавају директним сакупљањем и њиховом документацијом;
- прослеђује захтеве полицијским јединицама за криминалистичко-обавештајним информацијама према организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове;
- предузима превентивне мере;
- се свака акција завршава праћењем спровођења.

Руководилац акције стално информише групу за руковођење и управљање у складу са одлуком о акцији. Те информације ће бити основа за евалуацију и могућу измену донете одлуке. Планиране оперативно-полицијске послове координира група за руковођење и управљање уместо појединаца. Група за руковођење и управљање има комплетан преглед и пуну оперативну одговорност за своју област.

Пружање подршке организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у спровођењу оперативно-полицијских послова се остварује на два начина:

1. на основу захтева оперативно-полицијских јединица за додатним криминалистичко-обавештајним информацијама;

2. учешћем представника организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у радним групама формираним за расветљавање сложенијих криминалних догађај

3.3. Праћење оперативно-полицијских послова

Праћење спровођења планираних оперативно-полицијских послова представља континуирану, систематску и сврсисходну опсервацију, бележење и евидентирање оперативно-полицијских активности, предузетих на основу одлука група за руковођење и управљање, односно криминалистичко-обавештајних информација и производа. У ПОМ-у је праћење врло битно. Зато праћење мора да има истакнуту улогу. Оно је део одлуке и извршења планиране активности.

Циљ праћења је мерење резултата и проширење знања о полицијским методама рада.

Праћење је од суштинског значаја за евалуацију која треба да покаже да ли се планирани оперативно-полицијски послови одвијају у складу са очекиваним резултатима и да ли су дефинисани циљеви достигнути. Примарно, прате се активности и њихови резултати који могу бити мерени, али такође и функционалност метода рада. Резултати праћења се могу искористити за промену тактике поступања полицијских јединица и постизање веће ефективности и ефикасности у остваривању планираних циљева.

Знање и искуство из праћења се може користити и за будућу делатност. Често се ради о томе да се контролише оно што се лако може измерити. Првенствено треба пратити утврђене циљеве. Праћење је, такође, начин да се контролише да ли функционишу коришћене методе рада. Резултат праћења може довести до промене тактике или прекида планиране активности. Постоји разлика између праћења и евалуације. У праћењу је фокус делимично постављен на друге критеријуме. Праћење се спроводи, између осталог, због тога да би се добио одговор на питање да ли су приоритети били прави и да ли су примењене праве методе рада.

Рад оперативно-полицијских јединица је подржан криминалистичко-обавештајним информацијама и производима које стварају организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове, али исто тако оперативно-полицијске јединице треба да извештавају ту јединицу о вредности коришћених криминалистичко-обавештајних информација и производа. Резултати праћења се презентирају тако да се може проценити да ли се планирани оперативно-полицијски послови обављају у складу са циљевима. У случају праћења дугорочних активности, резултати праћења се представљају групи за руковођење и управљање усмено. Усмена презентација даје презентеру могућности да побољша и објасни резултате.

Одлука о праћењу

Када је донета одлука о планираној активности, треба утврдити шта ће се пратити. Праћење се спроводи у току и после извршења. То што се прати мора бити јасно дефинисано и једноставно за мерење. Избор фактора праћења има значаја за ток рада у односу на сврху и циљ. Постављени оперативни руководилац је одговоран за то да се праћење изврши по плану. При доношењу одлуке ОГ о планираној активности, група треба, такође, да донесе одлуку о томе како ће се праћење вршити. У одлуци мора да се наведе:

- шта ће се пратити;
- како и када пратити;
- како ће се подаци прикупљати, објединити и документовати;
- кад и како ће се праћење презентирати оперативној групи за руковођење и
- ко је одговоран за праћење.

Предмет праћења би требало да буде тачно дефинисан и мерен. Избор предмета за праћење треба да има значај за остваривање циљева и задатака. Предмет праћења би требало документовати у циљу да се избегну било какве сумње о томе шта пратити. Потребно је именовати руководиоца који ће бити одговоран за то да се праћење спроводи у складу са планом.

Извршење и извештавање

Праћење може варирати зависно од садржаја, сврхе и трајања планиране активности. Основно за праћење је да потребни подаци буду лако доступни. Уколико се подаци не могу прикупити претраживањем различитих рачунарских система, треба сачинити формуларе за писмено извештавање. О резултату праћења треба извештавати непрекидно, ради оцене да ли планирана активност иде напред ка циљу.

Безбедносни аспекти ПОМ-а

ПЕТО ПОГЛАВЉЕ

1. Појам и основни елементи

Безбедносни аспекти ПОМ-а, као обавезујућа *функција* ПОМ-а, представља низ поступака и мера које се примењују ради пружања заштите особљу организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, информацијама од неовлашћеног откривања и неправилног руковања, као и имовини организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове од противправног присвајања и оштећења.

Безбедносни аспекти ПОМ-а, као његов *подсистем*, чине следећи елементи:

1. сврха безбедносне заштите ПОМ-а;
2. објекти и начини њихове заштите;
3. правни оквир – нормативни акти, процедуре, приручници, протоколи и др.;
4. надзор и контрола мера безбедности.

1.1. Сврха безбедносне заштите ПОМ-а

Сврха безбедносних аспеката ПОМ-а јесте да се одржи интегритет запосленог особља и информација, што подразумева да стање и функционисање ПОМ-а у свим његовим деловима буде усклађено са правилима, процедурама и планираним (стратешким и оперативним) циљевима који се односе на оперативне процесе и понашање запосленог особља.

Министарство унутрашњих послова, на основу законских прописа, има захтев да информације оперативне природе (оперативне информације, криминалистичко-обавештајне информације, информације садржане у одлукама групе за руковођење и управљање и др.) у оквиру ПОМ-а карактерише, односно класификује као поверљиве информације, тако да њихова заштита мора бити чврсто интегрисана у свести и уверењу свих запослених у ПОМ-у, а посебно руководилаца. Однос према поверљивим информацијама подразумева одговарајућу заштиту која се не сме злоупотребити и којима се не може неовлашћено приступити. Злоупотреба поверљивих информација може угрозити личну безбедност појединца (живот, физичко и душевно здравље) и планиране активности у организационим јединицама надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, као и активности оперативних јединица поли-

ције. Нарушавање кредибилитета и веродостојности полицијске службе може у великој мери негативно утицати на способности полиције да се ефикасно бори против криминалитета. Злоупотреба поверљивих информација може довести до непожељних и нетачних медијских извештавања и повећања притужби на рад полиције, што се посебно односи на право на приватност појединца, пре свега када се у извештајима наведу непроверене чињенице, тј. где истинитост информација није у потпуности проверена.

1.2. Објекти и начини њихове заштите

Објекти безбедносне заштите су: особље, информације и информациони системи и имовина.

1.2.1. Особље

Под особљем као објектом заштите подразумевају се запослени и ангажовано цивилно особље, као што су запослени у ИТ компанијама које остварују пословну сарадњу са Министарством унутрашњих послова.

Безбедност запослених подразумева да су запослени, који по природи посла имају приступ поверљивим информацијама, обавезни да чувају тајност података и поступају по правилима и процедурама које су предвиђене одговарајућим правним актима[1]. Чување тајних података[2] подразумева поступање са поверљивим подацима, информацијама и документима у складу са предвиђеним правилима, садржаним у Закону о тајности података и подзаконским актима, од стране службених лица овлашћених за то. Сви запослени у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове имају обавезу да осигурају безбедност поверљивих информација, пре свега, правилним и одговорним испуњавањем обавеза које проистичу из њиховог делокруга. Поступање супротно наведеном, као што су одавање поверљивих информација и омогућавање приступа тим информацијама неовлашћеним лицима, подлеже прописаној одговорности.

Приликом пријема особља на радно место које има право на приступ и коришћење поверљивих информација, врши се безбедносна провера кандидата у складу са Законом о тајности података (чл. 53) и унутрашњим правним актима Министарства унутрашњих послова. Према овом закону, безбедносна провера за потребе ПОМ-а врши се у зависности од степена тајности, тако да постоје следећи нивои безбедносне провере:

1) *основна безбедносна провера* – спроводи се у односу на податке означене степеном тајности „ИНТЕРНО“ и „ПОВЕРЉИВО“;
2) *потпуна безбедносна провера* – спроводи се у односу на податке означене степеном тајности „СТРОГО ПОВЕРЉИВО“ и

1 Закон о тајности података („Службени гласник Републике Србије“, бр. 104/2009 од 16.12.2009. године); Обавезна инструкција о оперативном раду полиције.

2 Под појмом *тајни податак* подразумева се податак од интереса за Републику Србију који се тежишно односи на унутрашње послове и јавну безбедност, а такође и на територијални интегритет и сувереност, заштиту уставног поретка, људских и мањинских права и слобода и националну безбедност (Закон о тајности података, члан 2).

3) посебна безбедносна провера – спроводи се у односу на податке означене степеном тајности „ДРЖАВНА ТАЈНА".

Безбедносна провера је процес којим се проверава идентитет особе, психички профил (карактерне особине, ставови и склоности), начин живота, финансијска ситуација, родбинске и пријатељске везе и сви важни аспекти професионалног и личног живота те особе, ради добијања комплетне слике о њој у циљу извођења закључка о њеном интегритету и способностима да има приступ и да рукује поверљивим информацијама. Идентификација потенцијалног ризика током спровођења безбедносне провере за кандидата за рад са поверљивим информацијама је основ за доношење негативне одлуке о његовом пријему. Право на приступ, руковање и чување поверљивих информација у ПОМ-у могу имати само овлашћени корисници, односно лица која имају *сертификат* за приступ тајним подацима и која имају право да га добију.[3]

Почетни корак спровођења безбедносне провере за лице које се пријавило за рад у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове представља попуњавање безбедносног упитника, који је на бази добровољности. Безбедносни упитник, поред општих података о лицу, садржи и податке о сродницима до одређеног степена сродства, податке о претходним запослењима, податке у вези са извршењем војне обавезе, податке о кривичном и прекршајном кажњавању и кривичним и прекршајним поступцима који су у току, медицинске податке у вези са болестима зависности (алкохол, опојне дроге и др.), односно душевним болестима, контакте са страним службама безбедности и обавештајним службама и др.[4] Попуњени и потписани упитник подносиоца захтева истовремено представља писану сагласност за вршење безбедносне провере и означава се степеном тајности „ИНТЕРНО". У оквиру безбедносне провере надлежни орган са аспекта безбедности оцењује наводе у попуњеном безбедносном упитнику. Такође, лице се приликом попуњавања упитника упознаје са обавезом да пријави сваку промену личне и финансијске природе (промена презимена, пребивалишта, брачног стања, материјалног и финансијског стања и др.).

Такође, поред безбедносне провере, која је у складу са Законом о полицији, приликом пријема кандидата за рад са поверљивим информацијама, врши се и периодична (по потреби) провера запослених у погледу њихових контаката, начина живота и свих других околности које би могле указати на неподобност лица за даљи рад са поверљивим информацијама (корупција, психички поремећаји и др.).

Безбедност ПОМ-а се односи и на конкретне мере и радње којим ће се запослено особље ефикасно заштитити од ентитета који су заинтересовани да дођу у посед или сазнају садржај поверљивих информација, што се посебно односи на информације о лицима која се баве организованим криминалом. Безбедност особља се постиже мерама физичке заштите (описано у делу који се односи на имовину).

3 Према члану 38. Закона о тајности података, државни органи које бира Народна скупштина, руководиоци државних органа које бира Народна скупштина, судије Уставног суда и судије, овлашћени су да приступе подацима свих степена тајности који су им потребни за обављање послова из њихове надлежности.

4 Видети шире: Закон о тајности података, чл. 58.

1.2.2. Информације

Под информацијама се подразумевају оперативни извештаји, оперативне информације, обавештајне информације/производи, досијеа оперативних контрола, предмети оперативног рада са пратећим документима, што је регулисано Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције.

Безбедност информација представља процес њихове заштите од неовлашћеног приступа, руковања, достављања и чувања (складиштења), и поступања супротно прописима.

Заштита информација постиже се применом општих мера заштите тајних података, наведеним у Закону о тајности података (чл. 32), а то су:

1) одређивање степена тајности;
2) процена претње за безбедност тајног податка;
3) одређивање начина коришћења и поступања са тајним податком;
4) одређивање одговорног лица за чување, коришћење, размену и друге радње обраде тајног податка;
5) одређивање руковаоца тајним подацима, укључујући и његову безбедносну проверу у зависности од степена тајности податка;
6) одређивање посебних зона, зграда и просторија намењених заштити тајних података и страних тајних података;
7) надзор над поступањем са тајним податком;
8) мере физичко-техничке заштите тајног податка, укључујући и уградњу и постављање техничких средстава заштите, утврђивање безбедносне зоне и заштиту ван безбедносне зоне;
9) мере заштите информационо-телекомуникационих система;
10) мере криптозаштите;
11) заштитни режим радних и формацијских места, у оквиру акта о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места;
12) утврђивање посебних програма образовања и обуке за потребе обављања послова заштите тајних података и страних тајних података;
13) друге опште мере одређене законом.

Ефикасну примену општих мера заштите тајних података министар унутрашњих послова обезбеђује посебним актом, који прописује посебне мере заштите тајних података. Актом Министарства о посебним мерама заштите тајних података предвиђа се који се подаци сматрају тајним (поверљивим), нивои тајности, као и нивои и ограничења коришћења поверљивих информација ПОМ-а. Основни критеријум за одређивање нивоа тајности података јесте могућа штета, односно нарушавање интереса Републике Србије настало као последица неовлашћеног приступа, откривања, уништавања и злоупотребе тајних података или као последица друге радње обраде тајних података и страних тајних података (Закон о тајности података, чл. 8–11).

Безбедност информација је посебно важна приликом достављања поверљивих докумената организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, насталих на основу сопствене иницијативе организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове или као одговор на захтев одређене организационе јединице или групе за управљање и руковођење. Информације се достављају искључиво по процедурама и под условима предвиђеним нормативним актима. При томе, потребно је успоставити равнотежу која ће омогућити да информација

буде довољно широко дистрибуирана да се може извући максимална корист из ње, али исто тако да се ограничи доступност ради заштите извора сазнања, техника и метода који су коришћени и заштите саме информације.

Безбедност информација подразумева обавезу да се оне могу користити само у сврху због које су прикупљене, у складу са законом (Закон о тајности података члан 5). Полицијски службеник који користи поверљиве информације или лице које се упознало са њиховом садржином дужно је да те информације чува без обзира на начин на који је за њих сазнало. Такође, та обавеза остаје и после престанка функције или радног односа у Министарству унутрашњих послова.

1.2.3. Информационо-комуникациони систем ПОМ-а

Под информационо-комуникационим системом ПОМ-а се подразумевају базе података, електронски регистри и евиденције. Безбедност информационо-комуникационог система ПОМ-а подразумева мере заштите приступа и коришћења информационо-комуникационог система ПОМ-а и заштиту протока поверљивих информација достављених електронским путем. Ова врста безбедносног приступа ће помоћи да се спречи противправно присвајање (крађа), копирање, или преузимање поверљивих информација кроз коришћење електронске опреме. Посебне мере заштите информационо-комуникационог система ПОМ-а су предвиђене Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције.

Приступ и могућност промена поверљивих информација у информационо-комуникационом систему ПОМ-а треба да буде према прописаној процедури којом се предвиђају строга овлашћења и одговорности у смислу да сваки корисник поседује јединствену идентификацију (ИД картице и личне лозинке). Сви приступи и достављање поверљивих информација треба да буду евидентирани у складу са процедуром. Потребна је континуирана контрола приступа, како реактивна тако и проактивна. Заштићен проток информација се постиже успостављањем безбедних канала комуникације којима се омогућава доступност поверљивих информација искључиво корисницима којима је намењена.

Једна од одговарајућих безбедносних мера против овог типа претњи јесте и строга процедура око увоза софтвера од спољних набављача, тј. обавезна контрола коришћења софтвера, пре свега усмерена у смислу провере од вируса која би се односила на све увезене софтвере, као и на контролу особља које има могућност рада са оперативним системом и апликацијама софтвера.

За случај евентуалних штета на информационо-комуникационом систему ПОМ-а, организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове поступају по унапред утврђеном плану.

1.2.4. Имовина

Имовина организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове (радне просторије, возила, средства и опрема, касе и др.) мора бити физички обезбеђена.

Физичка безбедност се спроводи на следеће начине:

- организовањем система видео-надзора који омогућава да се просторије обезбеде аудио-визуелним средствима како би се приступ и кретање лица у њима могао пратити непрекидно 24 сата;
- организовањем непосредне физичке заштите (физичко обезбеђење објеката);
- коришћењем одговарајућих пропусница за приступ и кретање унутар објеката организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове (тзв. ИД пропуснице);
- применом мера физичке заштите, као што су: одређивање рестриктивног простора, касе, оградне баријере, електронски системи и аларми, разни видови електронских инсталација и контроле.

Ниво физичке безбедности се успоставља пропорционално нивоу тајности поверљивих информација.

Модерна технологија пружа различите приступе безбедносним системима, у распону од једноставних електронских кодираних тастера, персонализованих картица, до више софистицираних система који препознају индивидуалне особине полицијског службеника, као што су глас, отисак прста, ока – мрежњаче. Посета лица организационим јединицама надлежних за криминалистичко-обавештајне послове се регистује евидентирањем података о посетиоцу и посети и видео-снимањем. Све криминалистичко-обавештајне јединице, односно комплетно особље те јединице, користе шифриран приступ просторијама и посебне процедуре.

2. Правни оквир

Правни оквир безбедности ПОМ-а чине: Закон о тајности података, Закон о полицији, Закон о заштити података о личности као и подзаконски акти којима се уређују следећа питања и области:

- чување, коришћење, преношење и достављање поверљивих информација;
- тајност података;
- степен тајности података;
- приступ тајним подацима;
- означавање документа са тајним подацима (ознака степена тајности, начин престанка тајности, подаци о овлашћеном лицу, подаци о органу власти);
- посебне мере заштите;
- образац сертификата за приступ и коришћење тајних података;
- образац упитника за безбедносну проверу;
- образац евиденција о тајним подацима и њиховом коришћењу.

3. Надзор и контрола мера безбедности

Надзор и контрола мера безбедности подразумевају систем мера и радњи праћења, евидентирања и упоређивања постојећег стања у области безбедносне заштите поверљивих информација са предвиђеним процедурама, стандардима и правилима у циљу спречавања и ефикасног откривања могућих злоупотреба у вези са коришћењем поверљивих информација.

Безбедност ПОМ-а је обавеза и одговорност свих запослених у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове. Сваки запослени је дужан да спроводи мере сопствене контроле (као што су благовремено и потпуно упознавање са мерама заштите, контрола кретања, навика, дружења, вођења разговора са трећим лицима и др.) и уочава неправилности у раду других полицијских службеника.

У Министарству унутрашњих послова, за надзор и контролу и друге стручне послове у вези са одређивањем и заштитом поверљивих информација, систематизује се посебно радно место, или се за обављање ових задатака и послова посебно задужује руководство организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове (чл. 84 Закона о тајности података). Руководиоци организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове имају посебну одговорност за ефикасно спровођење општих и посебних мера заштите поверљивих информација.

Сектор унутрашње контроле, као специјализован део Министарства, има надлежност да проверава и оцењује законитост поступања полиције у спровођењу општих и посебних мера безбедности у вези са поверљивим информацијама.

Министар унутрашњих послова, непосредно или преко овлашћеног лица, у складу са Законом о тајности података врши надзор и контролу мера безбедности.

Особље организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Особље ангажовано у ПОМ-у чине сви полицијски службеници МУП-а. Овај приручник је посебно намењен полицијским службеницима организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, због специфичних надлежности у вези са прикупљањем, обрадом и анализом података и информација и криминалистичко-обавештајних производа, компетенција за њихово обављање, као и специфичних критеријума за пријем, селекцију и развој кадрова тих јединица.

ШЕСТО ПОГЛАВЉЕ

1. Управљање људским ресурсима у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове

1.1. Опште карактеристике – општи критеријуми за пријем

Опште карактеристике које треба да поседује особље организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове подразумевају скуп одређених црта личности и способности, као што су: интегритет (поштење, самопоузданост, поверљивост), мотивација, предузимљивост и самоиницијативност, комуникативност, аналитички начин размишљања, информатичке способности, склоност тимском раду, истрајност и др.

1.2. Регрутација и селекција

Регрутација и селекција кандидата за криминалистичко-обавештајне послове врши се у складу са дефинисаним критеријумима, односно општим карактеристикама и специфичним захтевима конкретног радног места, прописаним процедурама и методологијом. Регрутација кадрова за организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове врши се у две линије, и то: за потребе радних места у области рада са оперативним везама – из састава полиције (образовни профил: Криминалистичко-полицијска академија, Правни факултет, Факултет безбедности и др.), а за потребе аналитичког и информатичког дела службе, осим из састава полиције, регрутација се врши и из грађанства (Факултет организационих наука, Филозофски факултет – одсек Психологија и др.). Селекција се спроводи, поред безбедносне провере, и применом метода интервјуа од стране психолога и надлежног руководиоца, и одређених тестова. Регрутацију и селекцију спроводи надлежна јединица за људске ресурсе Министарства у сарадњи са организационим јединицама надлежних за криминалистичко-обавештајне послове.

1.3. Обука и развој

1.3.1. Циљ и значај обуке

Обука особља је, поред пожељног или неопходног образовног профила за организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове, и неопходно средство (специфичан модел ускостручног образовања) којим запослени стичу способности (компетенције, перформансе) неопходне за квалитетно обављање послова радних места на којима су распоређени. Обука за криминалистичко-обавештајне послове у домену прикупљања информација о криминалитету и раду са оперативним везама је толико специфична да се може организовати једино у полицији, док се већина аналитичких способности стичу на реномираним факултетима који имају признату методологију научног истраживања, и специфичним делом у полицији.

1.3.2. Стандарди обуке

Стандарди у погледу услова и методологије извођења обуке за потребе кадрова организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове наведени су у тексту који следи.

1) *Анализа посла конкретног радног места* – подразумева: 1) анализу структуре посла по вертикали, као нпр. дужности, функције, задаци, подзадаци, активности и др., зависно од сложености посла конкретног радног места; 2) анализу посла по хоризонтали – примена системско-процесног приступа, по матрици: улаз (захтев, очекивања, расположиве информације и средства и др.), процес (скуп међусобно зависних или повезаних активности) и излаз (резултати, кључни исходи, производи); 3) идентификацију неопходних услова и метода рада. Квалитетна анализа посла је услов за израду квалитетног програма било које обуке. Извор квалитетно урађене анализе посла јесте опис посла сваког радног места, који је саставни део акта о систематизацији радних места. Уколико опис посла, односно анализа посла конкретног радног места, није спроведена квалитетно, анализа посла се мора поново или додатно спровести.
2) *Анализа образовне потребе* – спроводи се на макро (за организационе јединице надлежне за криминалистичко-обавештајне послове у целини) и микро плану (за поједина радна места), планском применом научно засноване методологије (анализе посла која се спроводи путем анкета, интервјуа, анализа садржаја, фокус група, израда функционалних мапа – радног профила, израда образовних мапа – профила компетенција и општих исхода учења).
3) *Структурирање програма обуке* – на основу анализе образовне потребе, односно извештаја, као њеног процесног производа, дефинишу се програмски садржаји обуке, циљеви и задаци и очекујући специфични исходи учења. Програм обуке се сачињава у макро (програмске целине са циљевима учења) и микро стратегији (планови реализације часова/наставних јединица, приручник за учење, задаци за вежбање и др.).

Могуће је да се програм обуке за потребе организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове за поједине радне профиле добије кроз међународну сарадњу од страних полиција, које су развиле поједине врсте обука. У том случају програми се преузимају критички, са евалуацијом и неопходним прилагођавањем сопственим потребама, не мењајући успостављене интернационалне стандарде обучавања.

4) *Планирање обуке* – на основу усвојеног програма обуке (потписаног од стране министра) сачињава се план реализације програма обуке. План реализације обуке треба да садржи све неопходне организационе елементе за реализацију обуке, као што су место и период реализовања обуке, циљна група, структура извођача наставе, руководство обуке, неопходна средства, финансије и др.

5) *Организовање обуке* – на основу одобреног плана реализације обуке, приступа се њеном организовању, односно реализовању, које садржи конкретне практичне активности, и то: руководне, наставне (извођење наставе) и логистичке. Настава на обукама је стандардизована на нивоу МУП-а и изводи се по андрагошком моделу, који подразумева извођење наставе у малим групама и интерактивну наставу – методе учења одраслих као што су: игре улога, симулација, презентације, тимски рад и решавање проблемских задатака, дискусија, дебата и др. Наставници који изводе наставу на обуци треба да буду сертификовани, што значи и стручно и методолошки оспособљени за извођење савремене наставе.

6) *Праћење и евалуација обуке* – подразумева вредновање програма обуке, дефинисаних циљева и задатака, односно исхода учења, стечених способности (знања, вештина и ставова) и трансфера знања на радном месту. Циљ евалуације је оцена квалитета обуке, у крајњем смислу – колико је допринела да се послови обављају квалитетно. Негативни налази евалуације треба да послуже за ревидирање и побољшавање програма обуке.

1.3.3. Развој особља

Развој запослених подразумева њихово планско и систематско усмеравање и оспособљавање кроз различите курсеве, семинаре и друге облике стручног оспособљавања и усавршавања, који имају за циљ промовисање запослених на виша радна места. Развој запослених се одвија у складу са општим кадровским планом Министарства и специфичним потребама организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове.

1.3.4. Врсте и кратак садржај обуке за кључне процесе у организационим јединицама надлежним за криминалистичко-обавештајне послове

Обука за потребе кадрова организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове обухвата систем курсева и семинара који се

односе на кључне функције криминалистичко-обавештајних послова, и то: планирање, прикупљање података и информација о криминалу, њихова обрада и анализа, као и руковођење и управљање тим функцијама.

1. Основна обука за обављање криминалистичко-обавештајних послова

Циљ Основне обуке за обављање криминалистичко-обавештајних послова јесте да сви полицијски службеници организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове стекну знање и разумевање концепта полицијско-обавештајног модела, а нарочито знање, разумевање и основне вештине за обављање кључних функција криминалистичко-обавештајних послова.

Циљ ове обуке ће бити постигнут кроз реализацију следећих задатака обуке (наставе):

- разумевање концепта ПОМ-а;
- разумевање криминалистичко-обавештајног процеса;
- разумевање појмова податак, информација, криминалистичко-обавештајна информација/производ;
- разумевање правних, етичких и питања приватности која се постављају у вези са криминалистичко-обавештајним пословима, и у том контексту, схватање сопствене одговорности;
- стицање основних знања и вештина о кључним функцијама криминалистичко-обавештајних послова, и то: планирање, прикупљање и процена података и информација, обрада, анализа и структурирање и достављање криминалистичко-обавештајних информација/производа;
- стицање знања о безбедности ПОМ-а.

2. Обука за рад са оперативним везама

У оквиру Обуке за рад са оперативним везама спроводиће се обуке за руководиоце и контролоре оперативних веза.

Циљ ових обука јесте да се полицијски службеници задужени за рад са оперативним везама, као најкомплекснијом методом за прикупљање података и информација о криминалитету, оспособе за руковођење и контролу оперативних веза.

Циљ обуке за руководиоце оперативних веза ће бити постигнут кроз реализацију следећих задатака обуке (наставе):

- разумевање места и улоге рада са оперативним везама у оквиру криминалистичко-обавештајног процеса;
- стицање знања о стандардима Европола у области рада са оперативним везама;
- стицање знања о нормативним актима Министарства која уређују област рада са оперативним везама, а нарочито Обавезне инструкције о оперативном раду полиције;
- стицање знања и вештина о мотивацији лица за сарадњу;
- стицање знања и вештина о врбовању лица за сарадњу;
- стицање знања и разумевање значаја питања безбедности и сигурности у раду са оперативним везама;
- стицање знања и вештина о психолошким аспектима рада са оперативним везама (метода 12 кључева разумевања);
- стицање основних знања о институту *прикривени иследник* и *програму заштите учесника у кривичном поступку*.

Циљ обуке за контролоре оперативних веза ће бити постигнут кроз реализацију следећих задатака обуке (наставе):

- разумевање места и улоге рада са оперативним везама у оквиру криминалистичко-обавештајног процеса;
- стицање знања о стандардима Европола у области рада са оперативним везама;
- стицање знања о кључним задацима контролора за рад са оперативним везама;
- стицање знања и вештина за регрутацију и селекцију руководилаца за рад са оперативним везама;
- стицање знања и вештина за израду процене ризика.

3. Обука за криминалистичку анализу података и информација

Циљ Обуке за криминалистичку анализу података и информација јесте да се криминалистички аналитичари оспособе да прикупљене и обрађене податке и информације, применом аналитичких метода и техника, обједине, структурирају, процене и тумаче и на основу тога извуку релевантне закључке и дају препоруке за предузимање оперативно-полицијских активности.

У оквиру обука за криминалистичку анализу спроводиће се обуке за стратешку анализу, анализу ризика, *OIAT* и обука за коришћење *Analyst Notebook.*

Циљ обука за криминалистичке аналитичаре ће бити постигнут кроз реализацију следећих задатака обуке (наставе):

- разумевање места и улоге функције криминалистичке анализе у оквиру криминалистичко-обавештајног процеса;
- стицање знања и вештина о систематизовању и структурирању прикупљених и обрађених података и информација;
- стицање знања и вештина о процесу логичког закључивања и давања препорука;
- стицање знања и вештина потребних за структурирање криминалистичко-обавештајних производа, а нарочито стратешке и оперативне процене јавне безбедности.

4. Обука руководилаца организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Циљ Обуке за руководиоце организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове ће бити постигнут кроз реализацију следећих задатака обуке (наставе):

- разумевање концепта ПОМ-а;
- разумевање криминалистичко-обавештајног процеса, а нарочито кључних функција криминалистичко-обавештајних послова;
- стицање знања и основних вештина о начину функционисања група за руковођење и управљање на свим нивоима;
- стицање знања о безбедности ПОМ-а;
- стицање знања и вештина о стратешком и оперативном планирању;
- стицање знања и вештина за управљање променама;
- стицање знања и вештина за тимски рад;
- стицање знања и вештина за управљање квалитетом.

Полицијски службеници изван организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове, као што су полицијски службеници криминалистичке полиције који обављају оперативно-полицијске послове, униформисана полиција, руководиоци у оперативним линијама рада МУП-а, се о ПОМ-у упознају кроз различите видове стручног оспособљавања и усавршавања (курсеви, семинари, саветовања, округли столови, студијске посете и др.), сходно својим задужењима у оквиру својих радних места и додељених задатака.

5. Евиденције о особљу организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Евиденције о особљу организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове воде се у јединственом информационом систему људских ресурса, који обухвата различите податке о сваком запосленом појединцу, као што су лични подаци, завршене обуке, приложени сертификати, радно искуство и др.

2. Структура запослених у организационим јединицама надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Структуру запослених чине:

1) руководиоци организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове;
2) контролор оперативних веза;
3) руководилац оперативних веза;
4) аналитичар за стратешку анализу;
5) аналитичар за оперативну анализу;
6) обрађивач.

2.1. Руководиоци организационих јединица надлежних за криминалистичко-обавештајне послове

Улога

- *Стратешки и оперативни развој криминалистичко-обавештајних послова и стално унапређиване њиховог квалитета;*
- *обезбеђење квалитетног особља организационе јединице;*
- *представљање организационе јединице.*

Кључни задаци

- **Организује и координира** *процес израде стратегија и других стратешких докумената који се односе на развој организационе јединице;*
- **прати, контролише и анализира** *спровођење усвојених стратешких докумената који се односе на развој организационе јединице;*
- **учествује** *у изради Стратешког плана и других стратешких докумената у области превенције и сузбијања криминалитета;*
- **присуствује и активно учествује** *у раду Стратешке групе Дирекције полиције и оперативне групе УКП-а, на састанцима група, представља оперативну процену УКП-а;*
- **прима задатке** *од начелника УКП-а и* **извештава** *га о извршеним задацима и другим значајним питањима везаним за рад организационе јединице;*

- **прати и разматра** *стање и динамику организованог и корупцијског криминалитета и других изузетно тешких кривичних дела у Републици Србији, ефикасност обављања криминалистичко-обавештајних послова организационе јединице, и* **усмерава** *дугорочне и краткорочне циљеве и активности одељења и одсека организационе јединице;*
- **остварује непосредну сарадњу** *са другим организационим јединицама УКП-а, а уз сагласност начелника УКП-а остварује сарадњу са другим организационим јединицама МУП-а, јавним тужилаштвима и другим правосудним и државним органима и међународну полицијску сарадњу; о оствареној сарадњи и договореним активностима информише начелника УКП-а;*
- **координира** *рад одељења и одсека организационе јединице и* **усклађује** *послове прикупљања, обраде, анализе података и информација о криминалу са законом, подзаконским актима и датим смерницама;*
- **координира** *процес месечног, периодичног и годишњег планирања послова организационе јединице,* **контролише и анализира** *квалитет сачињених планова и* **врши њихову верификацију**, *верификоване планове рада и извештаје о реализацији планова* **доставља** *начелнику УКП-а;*
- **прати и контролише** *квалитет извештаја, оперативних информација, предмета оперативног рада, обавештајних истраживања, оперативних контрола;*
- **доноси одлуку** *о ангажовању информатора;*
- **даје сагласност** *на предлог за примену посебних доказних радњи;*
- **издаје** *налог за израду плана прикупљања података и информација по захтеву организационих јединица Дирекције полиције и* **верификује** криминалистичко-*обавештајни производ настао на основу захтева и плана;*
- **анализира** *примену метода прикупљања, обраде и анализе података и информација и сачињавања криминалистичко-обавештајних производа и* **предлаже** *мере за њихово побољшање и осавремењивање;*
- **непосредно се укључује** *у сложеније предмете оперативног рада, обавештајна истраживања, оперативне контроле организованих криминалних група и појединаца, рад прикривених иследника;*
- **организује** *достављање криминалистичко-обавештајних производа и других докумената који су примљени од ужих организационих јединица, преко Управе криминалистичке полиције, корисницима;*
- **захтева,** *на основу исказаних и процењених потреба, од надлежних служби Министарства унутрашњих послова опремање и снабдевање материјално-техничким и финансијским средствима организационе јединице,* **доноси одлуку** *о расподели средстава на одељења и одсеке организационе јединице;*
- **одржава** *састанке начелника организационе јединице,* **разматра** *дневне и периодичне задатке и проблематику организационе јединице,* **додељује** *задатке подређенима,* **прати и контролише** *њихово извршавање;*
- **прати и анализира** *ефикасност организационе структуре организационе јединице и* **даје предлоге** *за њену измену и побољшање;*
- **прати** *стање кадровске попуњености организационе јединице и* **учествује** *у остваривању и побољшању квалитета запослених;*
- **обавља** *интервју са кандидатима за пријем у организационе јединице и* **предлаже** *најбоље кандидате;*

- **прати** *рад, понашање и резултате запослених и* **даје предлог** *начелнику УКП-а за годишњу оцену запослених;*
- **прати и анализира** *проблеме у раду запослених и* **даје инструкције и савете** *за њихово решавање;*
- **прати развој** *запослених и* **пружа помоћ** *у њиховом стручном усавршавању упућивањем на курсеве, семинаре, студијске посете и друге облике стручног усавршавања и школовања;*
- **мотивише и предлаже** *за награду, увећање коефицијента плате и друге одговарајуће награде за изузетне резултате у раду;*
- **развија** *тимски рад и организациону културу засновану на међусобном поверењу високог нивоа.*

Компетенције

- *Етичност;*
- *компетенције стратешког менаџмента;*
- *компетенције оперативног менаџмента;*
- *компетенције управљања квалитетом;*
- *компетенције управљања људским ресурсима;*
- *комуникационе способности;*
- *широк спектар интересовања;*
- *капацитет учења (стално учење и прихватање промена);*
- *образовање;*
- *способност логичког/аналитичког мишљења;*
- *креативност;*
- *имагинација;*
- *иницијативност;*
- *способност за индивидуални и тимски рад;*
- *информатичке вештине.*

2.2. Контролор оперативних веза

Улога

- *Усмеравање и унапређивање квалитета рада руководилаца оперативних веза.*

Кључни задаци

- \- **Присуствује и активно учествује** *на редовним састанцима организационе јединице,* **прима задатке од непосредног старешине и извештава** *га о извршеним задацима и другим значајним питањима;*
- \- **прати и разматра** *стање и динамику организованог и корупцијског криминала и других изузетно тешких кривичних дела, ефикасност обављања криминалистичко-обавештајних послова и* **усмерава** *активности из своје надлежности;*

- *уз сагласност начелника организационе јединице,* **остварује непосредну сарадњу** *са СБПОК-ом, подручним полицијским управама, Службом за сузбијање криминала и другим организационим јединицама МУП-а, јавним тужилаштвима и другим правосудним и државним органима; о оствареној сарадњи и договореним активностима* **информише** *непосредног старешину;*
- **прати, контролише и анализира** *послове прикупљања, обраде, анализе података и информација из своје надлежности;*
- **сачињава** *месечни, периодични и годишњи план рада своје јединице и* **доставља** *на верификацију непосредном старешини;*
- **сачињава** *извештаје о реализацији планова рада и друге извештаје о раду и доставља непосредном старешини;*
- **планира и организује** *процес прикупљања података и информација по захтеву организационих јединица Дирекције полиције и* **контролише** *квалитет криминалистичко-обавештајних производа насталих на основу захтева и плана;*
- **прати, контролише и процењује** *примену метода, техника и инструмената прикупљања, обраде и анализе података и информација о криминалитету и* **даје предлоге** *за побољшање методологије;*
- **непосредно се укључује** *у обављање криминалистичко-обавештајних послова* **давањем иницијативе** *за успостављање оперативне контроле, отварање предмета оперативног рада и обавештајних истраживања,* **давањем мишљења, савета и инструкција** *за извршавање конкретних задатака,* **укључивањем у обављање разговора** *са оперативним везама, у процес ангажовања (врбовања) оперативних веза и* **у планирање и организовање састанака** *са оперативним везама;*
- **прати и контролише** *примену правних, тактичких, етичких и безбедносних стандарда у раду са оперативним везама прописаних Обавезном инструкцијом о оперативном раду полиције,* **усмерава, контролише и процењује** *квалитет рада руководилаца оперативних веза,* **доноси одлуку** *о ангажовању сарадника и руководиоцима који ће водити сарадника,* **даје предлог** *за ангажовање информатора;*
- **израђује** *процену ризика за ангажовање и руковођење сарадника,* **организује, прати и контролише** *чување и приступ досијеима информатора и сарадника,* **обавља разговор** *са сарадником најмање једном годишње,* **води дневник** *одобрених контаката са сарадником,* **предлаже** *надокнаде и награде за оперативне везе;*
- **процењује квалитет** *прикупљених података и информација о криминалу и* **предлаже мере** *за њихово побољшање;*
- **прати, контролише и верификује** *извештаје, оперативне информације, предмете оперативног рада, обавештајна истраживања, оперативне контроле и друга документа из своје надлежност;*
- **организује** *достављање криминалистичко-обавештајних производа који су захтевани,* **организује** *достављање криминалистичко-обавештајних производа израђених по иницијативи његове јединице, са предлогом за даље коришћење;*
- **прати и контролише** *коришћење материјално-техничких и финансијских средстава и* **предлаже** *набавку нових средстава;*
- **одржава** *редовне састанке са запосленима на недељном нивоу,* **информише** *их о значајним питањима везаним за њихов рад,* **прати** *проблематику рада своје јединице и* **додељује** *задатке запосленима;*
- **учествује** *у остваривању и побољшању квалитета запослених;*

- **прати** *рад, понашање и резултате запослених и* **даје предлог** *непосредном старешини за годишњу оцену запослених;*
- **прати и анализира** *проблеме у раду запослених и* **даје инструкције и савете** *за њихово решавање;*
- **прати развој** *запослених и* **пружа помоћ** *у њиховом стручном усавршавању и* **даје предлоге** *за упућивање на курсеве, семинаре, студијске посете и друге облике стручног усавршавања и школовања,* **планира** *обуку и развој руководилаца оперативних веза;*
- уз образложење **иницира** увећање коефицијента плате радника и *друге одговарајуће награде за изузетне резултате у раду, као и* утврђивање дисциплинске одговорности радника његове јединице;
- **развија** *тимски рад и организациону културу засновану на међусобном поверењу високог нивоа.*

Компетенције

- Способност планирања, организовања, праћења, контроле и евалуације рада руководилаца оперативних веза;
- комуникационе способности;
- способност перцепције;
- способност меморисања;
- способност аналитичког, критичког и креативног мишљења;
- способност сналажења у непознатим и хитним ситуацијама;
- техничке компетенције посла (одређивање циља, избор мете, приступ, врбовање, руковођење);
- способност мотивисања руководилаца оперативних веза;
- интегритет личности.

2.3. Руководилац оперативних веза

Улога

- *Прикупљање и обезбеђење квалитетних података и информација о криминалитету.*

Кључни задаци

- **Присуствује и активно учествује** *на редовним састанцима контролора,* **прима задатке** *од контролора и* **извештава** *га о извршеним задацима и другим значајним питањима везаним за свој рад;*
- **информише** *се о стању и динамици организованог и корупцијског криминала и других изузетно тешких кривичних дела,* **идентификује** *нове појавне облике и модусе вршења кривичних дела;*
- **идентификује** *и* **проучава** *лица и групе у области организованог криминала, корупције и других изузетно тешких кривичних дела;*

- **планира**, **прикупља** и **доставља** контролору податке и информације о криминалитету добијене из затворених извора сазнања;
- **идентификује** лица за потенцијалне оперативне везе, **спроводи** поступак **избора** и **ангажовање** оперативне везе (пријатељска и познаничка, информатор и сарадник);
- **руководи** сарадником;
- **успоставља** и **одржава** професионални однос са оперативним везама;
- **планира** састанак са оперативном везом и уз сагласност контролора **реализује** планирани састанак, На састанцима **даје** задатке и инструкције сараднику за прикупљање информација;
- **упознаје** сарадника са његовим правима и обавезама, **води** дневник контаката са сарадником и редовно га **ажурира**;
- **подноси** извештаје и оперативне информације, **процењује** тачност података и поузданост извора у информацијама које подноси;
- **анализира** квалитет оперативне везе и информација које она пружа и **извештава** контролора о проблемима у контактима са оперативном везом;
- **даје предлог** *за успостављање и* **води** *оперативне контроле, предмете оперативног рада и обавештајна истраживања;*
- **сарађује** *са службеником који обавља аналитичке послове у изради криминалистичко-обавештајних производа;*
- *по налогу контролора* **укључује се** *у рад радних група формираних за потребе оперативних јединица.*

Компетенције

- Комуникационе способности;
- способност перцепције;
- способност меморисања;
- способност аналитичког мишљења;
- способност сналажења у непознатим и хитним ситуацијама;
- техничке компетенције посла (одређивање циља, избор мете, приступ, врбовање, руковођење);
- способност мотивисања лица за сарадњу;
- интегритет личности.

2.4. Аналитичар за стратешку анализу

Улога

- *Израда квалитетне стратешке процене јавне безбедности о криминалу и других стратешких криминалистичко-обавештајних производа.*

Кључни задаци

- **Идентификација** *кључних и дугорочних проблема који се односе на обим и трендове криминала;*
- **давање** *препорука и предлога приоритета за решавање проблема;*
- **анализа** *ризика и претњи;*
- **процена** *претње од организованог криминала;*
- **евалуација** *ефективности, ефикасности и економичности остваривања стратешких циљева.*

Компетенције

- *Широк спектар интересовања;*
- *капацитет учења (стално учење и прихватање промена);*
- *образовање;*
- *способност логичког/аналитичког мишљења;*
- *способности за спровођење квантитативне и квалитативне анализе;*
- *способности постављања и проверавања/доказивања хипотеза;*
- *креативност;*
- *имагинација;*
- *комуникација;*
- *способност презентације;*
- *висок ниво писмености;*
- *иницијативност;*
- *способност за индивидуални и тимски рад;*
- *етичност;*
- *способност критичког мишљења;*
- *информатичке вештине.*

2.5. Аналитичар за оперативну анализу

Улога

- *Израда квалитетних криминалистичко-обавештајних информација/производа за поједине случајеве, безбедносно интересантна лица, криминалне групе, серије кривичних дела.*

Кључни задаци

- *Идентификује краткорочне проблеме;*
- *даје препоруке и предлаже приоритете за решавање проблема;*
- *анализа опасности и ризика;*
- *анализа структуре криминала;*
- *анализа профила;*

- *анализа криминалних групација или носилаца криминалних активности ;*
- *анализа конкретних случајева;*
- *анализа електронских и других комуникација;*
- *финансијска анализа;*
- *обједињавање података и информација;*
- *идентификација празнина и несигурности у информацијама;*
- *тумачење информација;*
- *развијање и тестирање хипотеза;*
- *извлачење закључака и давање препорука.*

Компетенције

- *Широк спектар интересовања;*
- *капацитет учења (стално учење и прихватање промена);*
- *образовање;*
- *способност логичког/аналитичког мишљења;*
- *способности за спровођење квантитативне и квалитативне анализе;*
- *способности постављања и проверавања/доказивања хипотеза;*
- *креативност;*
- *имагинација;*
- *комуникација;*
- *способност презентације;*
- *висок ниво писмености;*
- *иницијативност;*
- *способност за индивидуални и тимски рад;*
- *етичност;*
- *способност критичког мишљења;*
- *информатичке вештине,*

2.6. Обрађивач података и информација

Улога

- *Повећава информативну и употребну вредност примљених оперативних извештаја и оперативних информација.*

Кључни задаци

- *Евидентирање оперативних извештаја и оперативних информација;*
- *контрола тачности података и информација;*
- *унос оперативних извештаја и оперативних информација у јединствену базу;*
- *упоређивање, повезивање и допуна са другим подацима и информацијама;*
- *сачињавање извештаја о извршеним проверама у бази.*

Компетенције

- *Информатичка способност;*
- *етичност;*
- *способност логичког/аналитичког мишљења.*

Информационо-комуникациони систем ПОМ-а

СЕДМО ПОГЛАВЉЕ

1. Појам и значај информатичко-техничких система

Информационо-комуникациони систем ПОМ-а (у даљем тексту: ИКСПОМ) представља један од кључних елемената ПОМ-а. Основна улога ИКСПОМ је да пружа подршку ефикасном обављању основних функција криминалистичко-обавештајних послова: прикупљање, обрада и анализа података и информација и достављање криминалистичко-обавештајних производа, као и управљање процесом ПОМ-а. ИКСПОМ на основу дефинисаних критеријума и процедура управљања омогућава: унос, разврставање и претраживање података и информација, чување и складиштење, проток и размену података и информација између организационих јединица Министарства, МУП-а и других државних органа и међународну размену података и информација.

ИКСПОМ платформа може се поделити у пет развојних делова:

1) јединствена претрага базе података;
2) аутентификација са коришћењем *PKI* система;
3) систем администрације и документ-менаџмент;
4) аналитички алати (*Analytical tools*);
5) набавка хардвера

1.1. Базе података

База (банка) података је колекција података организованих за брзо претраживање и приступ, која заједно са системом за администрацију, организовање и меморисање тих података, чини систем базе података. Из угла корисника, подаци су на неки логички начин повезани. Они представљају неке аспекте реалног света.

Корисници приступају бази података првенствено преко упитника. Коришћењем кључних речи и сврставањем команди корисници могу брзо да пронађу, преуреде, групишу и одаберу област у многим записима које треба вратити или помоћу којих треба саставити извештаје о нарочитој скупини података у складу с правилима дотичног система вођења базе података.

Постоје различите врсте база података у нашем систему, зависно од тога на који начин су подаци интерно организовани. Тако се разликују хијерархијске и мрежне (релационалне, објектно-оријентиса-

не, објектно-релационе, прилагођене за веб, *XML*) базе података.

Оно што је битно је да су подаци представљени на униформни начин (нпр. у релационим базама података подаци су организовани у табелама), што олакшава приступ и коришћење од стране екстерних програма. Такву базу података може користити низ различитих програма, писаних у различитим програмским језицима.

а. Системи за управљање базом података

Систем за управљање базом података обезбеђује скуп услуга које заједно пружају широку подршку апликацијама које захтевају складиштење великих количина података које ће делити више корисника.

б. Управљање секундарним складиштењем

Представља могућност за складиштење података на магнетним дисковима или другим медијима за дугорочно складиштење, тако да подаци могу да опстану након извршења програма на којима су креирани (сториџ уређаји). Како би се подржало ефикасно складиштење и приступ великим количинама података потребни су софистицирани системи управљања секундарним складиштем. Системи за управљање обично укључују услуге за брзи приступ одређеним подацима помоћу индекса, чиме се умањује потребан број различитих приступа секундарном складишту, груписање сродних података и обезбеђивање, где је то могуће.

в. Контрола упоредног приступа

Велике базе података су драгоцене за организације које их поседују, као што је наша организациона јединица (МУПРС), а често је потребно да им приступи више корисника истовремено. Неконтролисане промене у дељеном простору за складиштење могу довести до оштећења интегритета базе, или губљења података као резултат интерференције програма на непредвидив начин. Да би се то спречило, системи за управљање базом података морају да поседују одређене заштитне механизме како би се осигурало да сваки корисник приступа бази података изоловано од других, и такође са довољним гаранцијама о понашању система када више корисника покуша учитати или уписати исти податак у исто време.

г. Рекуперација

Многе апликације за базе података су активне 24 сата дневно, неретко им се приступа са много различитих програма који се често извршавају на различитим рачунарима, упоредно користећи базу података. Као резултат тога, неизбежно је да се деси да програми који приступају бази података праве грешке, као и да се деси да се рачунар на коме се извршава систем за управљање базом података блокира. Према томе, систем за управљање базом података мора да буде флексибилан, односно толерантан на грешке у софтверу и отказивање хардвера,

умањујући шансе да база података буде оштећена, или да се деси да се информације трајно изгубе. Како би се избегли ови проблеми и постојала могућност за рекуперацију базе података, често се ради привремена репликација података на више места, тако да има довољно информација да се омогући аутоматско проналажење и исправљање различитих врста грешака када се оне десе.

д. Безбедност

Већина великих система база података, укључујући и систем ПОМ-а, садржи податке који не треба да буду видљиви неким корисницима, тако да им не буде омогућено да их мењају. Из тог разлога, неопходно је да постоји један општи механизам који треба да обезбеди да ниједан корисник не приступи информацијама којима по правилу не треба да приступи, и још важније, да постоје механизми контроле над корисницима који имају једну или више дозвола за измене садржаја базе података. Према томе, системи за управљање базом података, по правилу, обезбеђују механизме који омогућавају администратору базе података да контролише ко и где може да приступи, као и шта може да уради у бази података.

2.1. Аутентификација корисника коришћењем ПКИ инфраструктуре

Потребно је у старту предвидети најбезбеднији начин представљања и логовања у систем МУП-а РС за кориснике ПОМ-а, путем двоструке ауторизације. Први вид ауторизације, тј. представљања ИКСПОМ представља коришћење најпростијег нивоа представљањем корисника систему, путем *username* и *password* као аутентификације. Други, виши ниво представља додатну аутентификацију путем службене картице која је издата од стране нашег признатог сертификационог тела, а користи ПКИ (*Public Key Infrastructure* – структура јавних кључева) инфраструктуру. На овај начин се обезбеђује непорецивост и недвосмисленост при коришћењу система потребног ПОМ-у.

Министарство унутрашњих послова поседује више врста база података, од којих су за ПОМ најзначајније:

- Систем за криминалистичку анализу (база СКА), који садржи само оне оперативне податке који су настали у току рада на предметима оперативног рада и оне оперативне податке о криминалним активностима који по садржају могу у неко догледно време бити сагледавани од стране више организационих јединица Министарства унутрашњих послова или могу прерасти у предмет оперативног рада или оперативне контроле;
- Јединствени информациони систем (ЈИС), који садржи евиденције лица, кривична дела и учиниоце, казнену евиденцију, потражну делатност, евиденције регистрованих возила и оружја, јавни ред и мир, дневник догађаја, евиденције прелазака границе, пријаву боравка странаца;
- базе података криминалистичке технике.

2.1.1. Софтвер за рад у базама података

Софтвер који се користи за чување, индексирање и претраживање база података је у суштини збирка апликација чија је улога обављање одређених функција повезаних са базама података. Софтвер обавља разне задатке, међу којима су креирање индекса, претраживање информација и уношење информација. У базама података се врши депоновање података над којима софтвер врши обраду, при чему се одређује и формат у којем ће се информације чувати у систему, а не у компјутеру. То је значајно како би се омогућила читљивост и обрада података од стране различитих апликација.

2.1.2. Дизајн базе података

Дизајн базе података (схема) односи се на начин на који су подаци постављени у бази података. Дизајн базе је изузетно значајан са аспекта употребе софтвера и може се одразити на лош квалитет података, њихово губљење и онемогућавање система да изврши неку од тражених анализа.

Садржај схеме обухвата везе између дефинисаних ентитета, који са обавештајног аспекта могу бити особе, возила, места, организације, адресе или неки други интересантни подаци. Сваки ентитет се описује потребним бројем атрибута који се чувају у одређеним табелама везаним за сваки ентитет. Ентитети могу бити међусобно повезани, а неки од њих могу садржавати и податке о трансферу појединих атрибута према појединим корисницима, као и статистичке прегледе о приступању појединим информацијама. У табеле се уносе унапред дефинисана ограничења у поступању са подацима којима се помоћу одређених правила дефинише поступање са подацима. На тај начин, када је одређени податак унесен, ажуриран или избрисан из табеле, софтвер ће проверити да ли третирани запис испуњава сва ограничења интегритета предметне табеле. Најчешће коришћена ограничења интегритета табела су: основни кључеви (*primary key*), непознати кључеви (*foreign key*) и ограничења домена (*domain constraints*).

2.1.3. Апликације за подршку обавештајном систему

Развој апликација за подршку обавештајном систему представља комплексан проблем због ограничења која се у њих морају уградити. Теоретски гледано, трајање информација је неограничено уколико не постоји унапред задато ограничење до када и у које сврхе се информација може користити. Ограничења су врло стриктна, посебно када се ради о случајевима евидентирања и обраде информација које садрже личне податке. У обавештајним системима статус сваког дела информације зависи од више фактора, при чему треба имати у виду широк спектар њихове осетљивости, тачности и доступности за кориснике.

2.1.3.1. Унос података

Уносу података претходи провера података која се обавља на основу различитих критеријума, како би се у овој фази осигурао неопходан ниво поузданости у опису проблема на који се информација односи. Како би се спречио неселективан унос података, неопходно је да се он обавља након ауторизације од стране надлежног руководиоца или друге надлежне особе.

Приликом уноса, сви подаци се класификују, а сам унос се обавља преко посебних образаца, на којима су унапред означена поља која се морају попунити како би се могло приступити наредном кораку апликације. На тај начин онемогућује се нарушавање интегритета апликације и накнадно комплетирање недостајућих података. При уносу података посебна пажња се посвећује избегавању вишеструких записа у бази, што се, по правилу, решава софтверски, још у фази пројектовања базе.

2.1.3.2. Визуализација података

Визуализација података осигурава брз преглед интересантних случајева јединственим упитом, уз коришћење одговарајућих алатки за презентацију. Подаци могу бити графички представљени преко Географског информационог система (*GIS*) или преко схеме повезивања. У оба случаја интеграција се обавља без претходног експортовања података.

Преко географске визуализације података приказују се кључни догађаји и особе повезане са одређеним извештајем. Са аспекта дизајнирања система могу се користити два начина графичке презентације података на мапама. У једном од њих се користи екстерни алат за мапирање у којем дизајнер мора осигурати податке у формату који ће бити прихватљив за коришћени алат, док се у другом у софтвер који подржава рад обавештајног система директно уграђује апликација за мапирање. Једна од најпознатијих алатки за визуализацију је екстерна апликација *Analyst Notebook*.

2.1.3.3. Механизми за претраживање

Добар избор механизама за претраживање ће осигурати да се база података не претвори у „црну рупу“, односно складиште огромне количине података који остају изван домета обраде. Због тога је посебно важно да корисници имају могућност да претражују информације на што је могуће више начина. Могућност претраге зависи од квалитета софтвера и базе података, при чему треба настојати да се осигурају услови за мултикритеријумску претрагу, односно за препознавање и идентификацију интересантних ентитета према више задатих критеријума. Добро дизајнирана база података са квалитетним софтвером представља моћан ресурс чија пуна афирмација долази до изражаја уколико њиме рукује добро обучен и талентован аналитичар. Квалитетном претрагом често се долази и до потпуно неочекиваних открића, односно до информација које нису биле видљиве, а чијом се даљом експлоатацијом осигурава потребан ниво динамике развоја случаја.

3.1. Размена података

Базе података и сам софтвер који се користи за претрагу по базама треба да буде испројектован као веб-апликација, како би постојала могућност да се применом технологије веб-сервиса, размена података – како између база података у ИТ ситему МУП-а, тако и размена података са осталим државним институцијама од значаја за систем ПОМ-а, одвија на безбедан и сигуран начин. Потребно је направити списак државних институција које могу са својим подацима и њиховим базама допринети постојању већег скупа података, на основу којег би била омогућена јаснија аналитичка метода, тј. добијени конкретнији закључци спрам издатих задатка од групе за руковођење.

ЛИТЕРАТУРА

Књиге, монографије и чланци

1. Bovaird Tony, Elke Löffler E. (2009), *Public Management and Governance,* second edition, Routledge, Abingdon.

2. Bryson M. John, *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, the 3rd edition, Jossey-Boss, San Francisco, 2004.

3. Epli Pjer, Ribo Olivije, Samerfild Everet (2012), *Proces donošenja odluka u policiji, operacije i upravljanje*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd.

4. Ивановић Миодраг, Клисарић Милан: *Стратешко планирање у јавном сектору – кључ развоја и реформи*, часопис Министарства унутрашњих послова Републике Србије, „Безбедност", број 3, Београд, 2009.

5. Клисарић Милан: *Менаџмент квалитета функције супротстављања криминалитету*, Монографија, Факултет за правне и пословне студије „Др Лазар Вркатић", Нови Сад, 2016.

6. Клисарић Милан, Костадиновић Ненад: *Управљање процесом супротстављања криминалитету у националним системима безбедности, засновано на криминалистичко-обавештајним информацијама – анализа страних и домаћих искустава*, зборник радова Факултета за безбедност и заштиту, „Одређење, организација и дјелатности субјеката националних система безбједности", Седми међународни научни скуп, Бања Лука, октобар 2014.

7. Клисарић Милан, Костадиновић Ненад: *Strategic Assessment of Crime in Support of the Quality of Strategic Planning*, International Scientific Conference: "Criminalistic, Education, Situation and Perspectives: 20 years after Vodinelic", Skopje, 24–25 October 2014.

8. Ratcliffe Jerry (2011), *Intelligence-Led Policing*, Routledge, London and New York.

9. Swanson Charles, Territo Leonard, Taylor Robert (2008), Police Administration: Structures, Processes and Behaviour, 7th edition, Pearson Education, New Jersey.

10. Фатић Александар, Кораћ Срђан, Булатовић Александра (2013), *Етика криминалистичко-обавештајног рада*, Институт за међународну политику и привреду, Београд.

11. Филиповић Јован, Ђурић Младен (2009), *Основе квалитета*, Факултет организационих наука, Београд.

12. Thibault Edward, Lynch Lawrence, McBride Bruce (2007), *Proactive Police Management*, seventh edition, Pearson Prentice, New Jersey.

Приручници

13. Водич за Национални обавештајни модел 2006 (Guidance on the National Intelligence Model).

14. Приручник: Национални обавештајни модел – минимум стандарда 2004 (National Intelligence Model – Minimum Standards). Приручник је израдила Асоцијација шефова полиције у Шкотској (Association of Chief Police Officers in Scotland – ACPOS).

15. Национални приручник шведске полиције о Националном криминалистичко-обавештајном моделу NIM (Underrättelseledd polisverksamhet).

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

351.74/.75(035)
351.74.085(035)
351.741(035)
005:351.74/.76(035)

КОСТАДИНОВИЋ, Ненад, 1973-

Полицијско-обавештајни модел : приручник / [аутори Ненад Костадиновић, Милан Клисарић]. - Београд : Министарство унутрашњих послова Републике Србије, 2016 (Београд : Гласник). - XVI, 126 стр. : илустр. ; 30 cm

Тираж 500. - Стр VII: [Предговор] / Небојша Стефановић. - Библиографија: стр. 125-126.

ISBN 978-86-83397-22-8

1. Клисарић, Милан, 1960- [аутор]

a) Полиција - Менаџмент - Приручници b) Полиција - Организација - Приручници c) Полицијска тактика - Приручници

COBISS.SR-ID 226145548



www.mup.gov.rs